



Saara Kyttälä

## **HENKILÖSTÖSUUNNITELMA ALOITTAVALLE YRITYKSELLE**

Case SpoCo

# **HENKILÖSTÖSUUNNITELMA ALOITTAVALLE YRITYKSELLE**

Case SpoCo

Saara Kyttälä  
Opinnäytetyö  
Kevätlukukausi 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

---

Työntekijät: Saara Kyttälä  
Opinnäytetyön nimi: Henkilöstösuunnitelma aloittavalle yritykselle, Case SpoCo  
Työnohjaajat: Eija Rajakangas  
Työnvalmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2012  
Sivumäärä: 58 + 15

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda henkilöstösuunnitelma aloittavalle yritykselle. Toimeksiantajana oli Oulun seudun ammattikorkeakoulun Tekniikan yksikössä toimiva SpoCo-projekti. SpoCo eli Sports Computer on kuntoiluun liittyvä innovaatiotuote, jota on kehitetty monialaisessa yhteistyössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda henkilöstösuunnitelma, joka yhdistää teorian ja SpoCon liiketoimintasuunnitelman vaatimukset realistisesti ja mahdollisimman kattavasti. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti yrityksen kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle. Tavoitteena on, että henkilöstösuunnitelmasta olisi yritykselle hyötyä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, eikä käsiteltävästä aiheesta ole tehty aikaisempaa tutkimusta. Tietoperusta painottuu pitkälle teoriassa esitettyihin seikkoihin, jonka pohjalta tehtiin ratkaisut toimeksiantajan tarpeita ajatellen. Opinnäytetyössä on käytetty paljon suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta sekä hyödynnetty ajankohtaista lainsäädäntöä. Elektroniset lähteet koostuvat pääasiassa erilaisista raporteista ja artikkeleista.

Opinnäytetyö sisältää henkilöstöstrategian ja -politiikan, organisaation kuvauksen sekä henkilöstöbudjetoinnin. Henkilöstösuunnitelma on osa SpoColle tehtävää liiketoimintasuunnitelmaa, jota varten opinnäytetyöstä tehtiin tiivistelmä. Tiivistelmästä löytyvät kaikki liiketoimintasuunnitelman kannalta olennaiset asiat henkilöstösuunnittelusta.

Tämä opinnäytetyö voi toimia pohjana, kun SpoCon liiketoimintaa ja erityisesti henkilöstösuunnittelua lähdetään kehittämään eteenpäin. Koska tämä työ on toteutettu strategisen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta, tehdyistä havainnoista ja linjauksista on hyötyä myös operatiivisessa henkilöstösuunnittelussa.

---

Asiasanat: henkilöstöstrategiat, henkilöstösuunnittelu, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöbudjetointi

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Option of Business Competence

---

Author: Saara Kyttälä

Title of thesis: Human resource plan for a start-up company, Case SpoCo

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2012

Number of pages: 58 + 15

---

The purpose of this thesis was to create a human resource plan for a start-up company. The client was the SpoCo project operating in the School of Engineering of the Oulu University of Applied Sciences. Sports Computer (SpoCo) is a fitness-related product innovation developed in a multidisciplinary collaboration.

The aim of this thesis was to create a human resource plan which would combine theory and the requirements of the SpoCo's business plan realistically and as comprehensively as possible. The thesis was made according to the needs of the client for the company's first three operating years. The aim of this thesis was also to benefit the company in the future.

The study was made as a functional thesis and no earlier research about the subject has been made. The solutions were selected on the basis of the theoretical framework and the client's needs. Both Finnish and English literature as well as current legislation has been used in the thesis. Electronic sources consist mainly of various reports and articles.

The study contains a presentation of human resource strategy and policy, as well as a description of the organization and personnel budgeting. This human resource plan is part of the business plan prepared for SpoCo and a summary of this thesis is included as an attachment. The summary contains all relevant information of the SpoCo's human resource plan for the company's use.

This thesis can form the basis for the further development of SpoCo's human resource planning. Because this thesis was made from the perspective of the strategic human resource planning, the findings and policies will benefit the company in their operational human resource planning.

---

Keywords: human resource strategies, human resource planning, human resource policy, personnel budgeting

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön rajaus	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	HENKILÖSTÖSTRATEGIA	9
3	HENKILÖSTÖPOLITIikka	15
3.1	Rekrytointi	15
3.2	Perehdyttäminen	21
3.3	Koulutus ja kehittäminen	23
3.4	Työn arviointi ja palkitseminen	26
3.5	Henkilöstöpalvelut	30
3.6	Johtaminen ja esimiestyö	31
3.7	Sisäinen viestintä ja henkilöstötietojärjestelmät	34
4	ORGANISAATION KUVAUS	38
4.1	Osakeyhtiön toimitelime	42
4.2	Henkilöstö	45
5	HENKILÖSTÖBUDJETOINTI	48
6	POHDINTA	53
6.1	Työn tulosten arviointi	54
6.2	Jatkotoimenpide-ehdotukset	55
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	59

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Oulun seudun ammattikorkeakoulun Tekniikan yksikkö, jossa toimivan SpoCo-projektin parissa on vuodesta 2010 lähtien toiminut aktiivinen opiskelijatiimi. SpoCo eli Sports Computer on kuntoiluun liittyvä innovaatiotuote, jota on kehitetty monialaisessa yhteistyössä. Projektissa on mukana opiskelijoita Oulun seudun ammattikorkeakoulun Tekniikan, Liiketalouden, Kulttuurin sekä Sosiaali- ja terveystieteiden yksiköistä. Lisäksi yhteistyötä on tehty Lapin ja Jyväskylän yliopistojen kanssa. Projektin toimintaa ohjaa eri yksiköiden opettajista koostuva ohjausryhmä.

Olen ollut projektissa mukana toukokuusta 2011 lähtien ja oli hyvin luonnollinen valinta tehdä myös opinnäytetyö kyseiseen projektiin liittyen. Tekemäni henkilöstösuunnitelma on osa SpoColle tehtävää liiketoimintasuunnitelmaa, jota on tehty lokakuusta 2011 lähtien kuuden henkilön tiimissä. Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka pääpaino on strategisessa henkilöstösuunnittelussa ja se on tehty aloittavan yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tietoperusta painottuu pääosin teoriassa esitettyihin seikkoihin. Lähteinä on käytetty pääasiassa suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta sekä elektronisina lähteinä artikkeleita ja raportteja. Yksi tärkeä lähde oli myös ajankohtainen lainsäädäntö, josta pyrittiin poimimaan juuri tähän opinnäytetyöhön olennaisesti liittyviä asioita.

## 1.1 Opinnäytetyön raja

Opinnäytetyöni on tehty strategisen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta, sillä tarkka operatiivinen henkilöstösuunnittelu ei ole vielä tässä vaiheessa tarkoituksenmukaista. Tämä johtuu siitä, että kyseistä yritystä ei ole perustettu, joten rajaan operatiiviseen henkilöstösuunnitteluun liittyvät asiat työni ulkopuolelle. Toinen rajaava tekijä opinnäytetyössäni on se, että henkilöstösuunnitelma

on tehty yrityksen kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle. Tämän ansiosta suunnitelmat pystytään tekemään mahdollisimman realistisesti.

Yritys laajentaa toimintaansa jossakin vaiheessa myös ulkomaille, mutta oman opinnäytetyöni olen tehnyt pelkästään kotimaan toimintaa ajatellen. Kansainvälisille markkinoille siirtyminen vaatii tarkkaa suunnittelua, jota ei tässä vaiheessa ole vielä järkevää tehdä.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet**

Tavoitteena on tehdä henkilöstösuunnitelma, joka yhdistää teorian ja ottaa huomioon SpoCon liiketoimintasuunnitelmassa linjattuja asioita. Olen siis pyrkinyt ottamaan työssäni ensisijaisesti huomioon toimeksiantajan tarpeet. Näin opinnäytetyöstäni tulee mahdollisimman kattava ja realistinen, ja siitä on hyötyä yritykselle myös tulevaisuudessa.

Yhtenä tavoitteena opinnäytetyössä on myös, että tämä henkilöstösuunnitelma voisi toimia pohjana esimerkiksi tulevaisuudessa tehtävälle operatiiviselle henkilöstösuunnittelulle. Henkilöstöasioiden osalta on tarpeellista tehdä myös muita tarkempia suunnitelmia ja linjauksia sekä ennen yrityksen perustamista että sen jälkeen, joten olen pyrkinyt rakentamaan opinnäytetyöni niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä myös niistä suunniteltaessa.

Opinnäytetyötä aloitettaessa on hyvä asettaa myös henkilökohtaisia tavoitteita esimerkiksi omaa ammatillista kasvua ajatellen. Omana tavoitteenani oli opinnäytetyön tekemisen yhteydessä syventää kaikkea tähän asti opittua ja myös oppia jotain uutta, jotta tämä oppimiskokemus olisi hyödyllinen myös omaa tulevaisuuttani ajatellen.

## **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyöni sisältää henkilöstöstrategian ja -politiikan, organisaation kuvauksen sekä henkilöstöbudjetoinnin. Henkilöstöstrategiassa on määritelty tavoite-

tila, jota kohti pyritään ja henkilöstöpolitiikan eri osa-alueiden avulla on kerrottu tarkemmin tavoitetilaan pääsemisen edellytyksistä. Käytän opinnäytetyössäni yrityksestä nimeä SpoCo Oy, sillä yrityksen yhtiömuoto tulee olemaan osakeyhtiö. Henkilöstöstrategian ja -politiikan jälkeen olen kuvannut tulevan organisaation, johon sisältyvät osakeyhtiön lakisääteiset toimeilimet ja yrityksen henkilöstö.

Viimeisenä osiona on henkilöstöbudjetointi, jossa olen budjetoinut henkilöstökustannukset kolmelle vuodelle ja kertonut, mistä kustannukset eri vuosina muodostuvat. Koska opinnäytetyöni on osa SpoColle tehtävää liiketoimintasuunnitelmaa, on opinnäytetyön liitteenä tiivistelmä, jossa on selvitetty kaikki liiketoimintasuunnitelmaa ajatellen olennaisimmat asiat henkilöstösuunnittelusta.

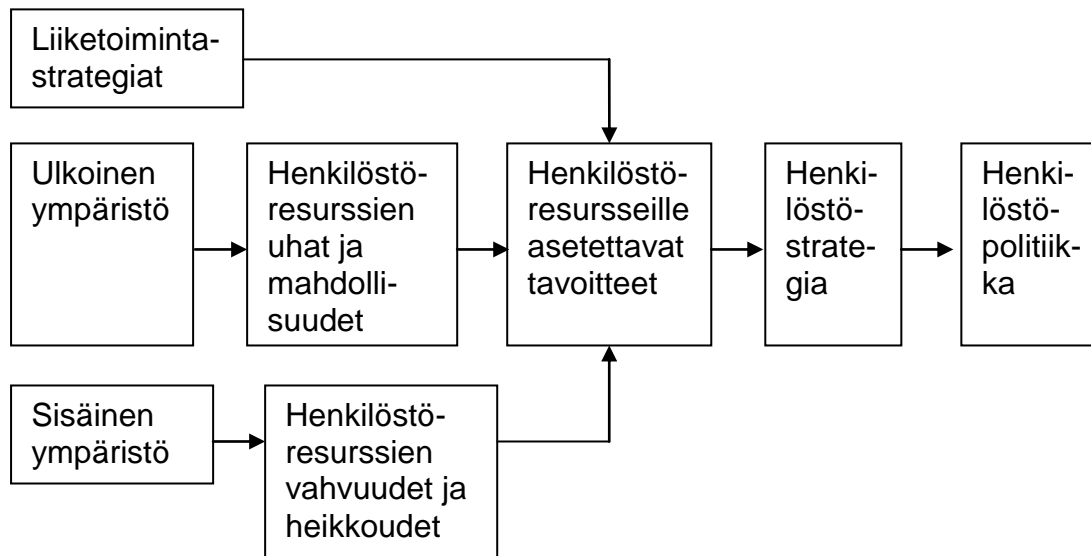


## 2 HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelua, jonka tavoitteet johdetaan hyvin pitkälti yrityksen liiketoimintastrategiasta. Henkilöstöstrategiassa arvioidaan henkilöstöresurssien nykyistä tilannetta, sen määrällisiä ja laadullisia tulevaisuuden tarpeita sekä tehdään suunnitelma näiden tavoitteiden toteuttamiseksi. Tärkeää on myös miettiä henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytyksiä ja ottaa huomioon, että yrityksen eri kehitysvaiheissa mietitään erilaisia asioita. Jos yritys on kasvuvaiheessa, henkilöstösuunnittelun osalta täytyy pohtia millä aikavälillä ja miten liiketoimintaa kasvatetaan ja mitä se edellyttää henkilöstötarpeiden osalta. (Österberg 2005, 20–23.)

SpoCo Oy:ssä on nimenomaan kyse kasvuyrityksestä, mutta kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana toiminta pyritään vakiinnuttamaan kotimaassa ja vasta sen jälkeen aletaan suunnitella kansainvälisille markkinoille siirtymistä. Tämän vuoksi henkilöstön määrässä ja rakenteessa ei näiden ensimmäisten kolmen toimintavuoden aikana tapahdu merkittäviä muutoksia.

Henkilöstöresurssien strategiseen suunnitteluun esiteltiin Nkomon malli (kuvio 1) vuonna 1988. Tämän mallin mukaan henkilöstöresursseille asetettavat tavoitteet määräytyvät liiketoimintastrategian sekä yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristön analysoinnin tuloksena. Liiketoimintastrategiassa esitetyt valinnat vaikuttavat hyvin olennaisesti tarvittavan henkilöstön määrään ja laatuun. Ulkoisen ympäristön kartoittamisella saadaan selville tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet sekä sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Kun otetaan huomioon nämä edellä mainitut tekijät, voidaan henkilöstöresursseille asettaa pitkän aikavälin tavoitteet, joista muodostuu henkilöstöstrategia. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 320; Österberg 2005, 21.)



KUVIO 1. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 320).

Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi markkina-alueen ja toimialan suhdannevaihe, poliittiset tekijät, lainsäädäntö, väestörakenne, yhteiskunnan arvot, työmarkkinat ja kilpailu saatavilla olevasta työvoimasta, toimialan kulttuuri, teknologian kehitys, kilpailijat ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät. (Kauhanen 2010, 23.) SpoCo Oy:n henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun kannalta oleelliset tiedot saadaan sen liiketoimintastrategiasta ja ulkoisesta ympäristöstä tehdyistä havainnoista. Yrityksen sisäinen ympäristö ei tässä tapauksessa vaikuta henkilöstöstrategiaan, koska yritystä ei vielä ole perustettu, joten vertailupohjaa ei sen suhteen ole käytössä.

Taloudellinen suhdannevaihe antaa yrityksille viitteitä siitä, miten tuotteiden ja palvelujen kysyntä kehittyy tulevaisuudessa. Poliittinen tilanne vaikuttaa olennaisesti myös lainsäädäntöön, sillä esimerkiksi lakeja säädetään ja muutetaan nykyään aikaisempaa nopeammin. Yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa lainsäädäntöön esimerkiksi toimialajärjestöjensä kautta ja näin ollen sen suhteen voimaan tuleviin muutoksiin voidaan varautua hyvissä ajoin. Teknologian kehityksen suunta on melko hyvin ennustettavissa, mutta sen kehittymisen nopeutta on yleensä vaikeampi arvioida. Myös yhteiskunnan arvomaailma ja sen muuttuminen vaikuttavat paljon yleiseen kehitykseen, mutta niiden

ennakoiminen on vaikeaa ilman perusteellisten selvitysten tekoa. (Kauhanen 2010, 23–24.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia siitä, että tarvittavan työvoiman saaminen organisaatioon on taattu myös tulevaisuudessa. Yrityksen täytyy siis pystyä ennustamaan ulkoista ja sisäistä työvoiman tarjontaa sekä organisaation työvoiman tarvetta. Ulkoisen työvoiman tarjonnan ennuste perustuu työvoimamarkkinoilta saataviin ennusteisiin ja sisäinen esimerkiksi henkilöstön osaamisprofiileihin ja kehittymissuunnitelmiin. Ennuste työvoiman tarpeesta taas pohjautuu puhtaasti yrityksen strategiseen suunnitteluun. (Kauhanen 2010, 63–64.)

Koska SpoCo Oy:tä ei ole vielä perustettu, henkilöstöstrategiassa ei voida arvioida henkilöstön nykyistä tilannetta, vaan keskitytään pelkästään tulevaisuuden tarpeisiin. Myöskään sisäistä työvoiman tarjontaa ei voida käsitellä samalla tavalla kuin se olisi mahdollista jo toimivan yrityksen osalta. Pääasiassa fokus on ulkoisessa työvoiman tarjonnassa, mutta huomioon on otettava se, että projektin parissa työskennelleiden keskuudessa on paljon potentiaalista työvoimaa SpoCo Oy:n tarpeita ajatellen.

Työttömyyden ennustetaan kääntyvän vuonna 2012 lievään nousuun työvoiman kysynnän laskiessa. Suurelta nousulta vältetään kuitenkin esimerkiksi hyvin toimivien työajanlyhennysjärjestelmien ansiosta. Väestörakenteen muutoksen johdosta työllisyysasteen ei kuitenkaan odoteta heikkenevän kuluvana vuonna. Koska lähes koko maailman talous on ollut laskusuhdanteessa ja ennusteet eivät sen osalta ole kuluvalle vuodellekaan kovin hyvät, on selvää, että yritykset joutuvat sopeuttamaan toimintaansa näihin näkymiin perustuen ja tämän vuoksi työllisyystilanne heikkenee. (Valtiovarainministeriön kansantalousosasto 2011, 1–5.)

Taloukasvun hiipuminen tarkoittaa myös sitä, että työpanoksen kysyntä laskee eli tehtyjen työtuntien määrä alenee työllisten lukumäärän laskun lisäksi erilaisen työajan lyhentämiskeinojen, kuten lomautusten, kautta. Vuonna 2013 työpanoksen kysynnän oletetaan taas kääntyvän nousuun ja työttömyysasteen

laskevan. Huomioitavaa on myös se, että työvoiman tarjonta vähenee lähivuosina väestön ikääntyessä ja se tulee vaikuttamaan merkittävästi työmarkkinoiden toimintaan. Vuoteen 2013 mennessä työikäinen väestö on vähentynyt 46 000 henkilöllä, joten työvoiman tarjontaa lisäävät toimenpiteet ovat myös tulevaisuudessa tarpeen. (Valtiovarainministeriön kansantalousosasto 2011, 7.) Valtiovarainministeriön suhdannekatsauksesta voi siis tehdä sen johtopäätöksen, että tulevaisuudessa oikeanlaisten henkilöiden rekrytoimiseen on panostettava aiempaa enemmän, sillä työvoiman saatavuutta ei voida enää pitää itsestäänselvyytenä.

Varmasti suurin henkilöstöresurssien suunnitteluun lähivuosina vaikuttava tekijä on Suomen väestörakenteen muutos. Koska työikäisten määrä vähenee huomattavasti, potentiaalista työvoimaa ei ole välttämättä niin paljon saatavilla kuin ennen ja tämä voidaan nähdä uhkana. Mahdollisuutena voidaan kuitenkin nähdä se, että kun vanhempi väestö siirtyy pois työelämästä, tilalle saadaan nuorempia henkilöitä, joilla on vahva koulutustausta ja paljon uusia ideoita. Toki tämä edellyttää myös sitä, että nuorien kouluttamiseen panostetaan, jotta heidän osaamisensa vastaisi työmarkkinoiden ja yritysten tarpeita.

Strategiseen henkilöstösuunnitteluun on olemassa ainakin kaksi erilaista lähestymistapaa. Ensimmäisessä korostetaan sitä, että henkilöstöjohtaminen linkittyy liiketoimintastrategiaan niin, että sen tavoitteet ja mittarit voidaan johtaa suoraan liiketoimintastrategiasta käsin. Toisessa näkökulmassa henkilöstöjohtamisen nähdään olevan keskeisenä elementtinä jo liiketoimintastrategiaa laadittaessa ja näin ollen olevan luonteva osa sitä. Henkilöstöjohtaminen kehittyy kuitenkin vahvasti nimenomaan tavoitteellisuuden näkökulmasta ja sen nähdään luovan lisäarvoa koko organisaatiolle ja sen kilpailukyvyille. (Salojärvi 2009, 25.)

SpoCo Oy:n henkilöstösuunnittelua on toteutettu samanaikaisesti muiden liiketoiminnan suunnitteluun liittyvien osioiden kanssa, jonka ansiosta voidaan varmistua siitä, että suunnitelma on ajantasainen. Kaikkien osioiden samanaikaisen suunnittelun avulla on pystytty myös henkilöstösuunnittelussa

nopeasti reagoimaan erilaisiin muutoksiin, joita on tullut vastaan liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä.

Henkilöstöstrategialla on yhteys monellakin tapaa yrityksen kilpailukykyyn, sillä henkilöstöstrategialla luodaan se tavoitetila, jota kohti organisaatio etenee. Henkilöstöstrategia vaikuttaa siihen, millaista henkilöstöä yrityksessä tulisi olla ja kuinka paljon, millaista osaamista henkilöstöltä vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa, mitä asioita yrityksessä arvostetaan ja mitä toimintoja ei ulkoisteta muuttuvissakaan tilanteissa. Lisäksi selvitetään, miten rekrytointia hyödynnetään tarkoituksenmukaisen henkilöstön hankkimiseksi, miten suoritusta mitataan eri tasoilla, minkälaisesta toiminnasta henkilöstöä palkitaan ja miten osaamista kehitetään. Näiden asioiden määrittämisellä voidaan myös vaikuttaa henkilöstön motivoimiseen ja yrityksen palveluksessa pysymiseen. Suorituskykyyn voidaan vaikuttaa myös antamalla henkilöstölle mahdollisuus osallistua yrityksen kehittämiseen. (Luoma 2009, 58–60; Bamberger & Meshoulam 2000, 172.)

Sillä oletuksella, että liiketoimintastrategiaan on sisällytetty linjauksia henkilöstöstä, henkilöstöstrategia syventää ja laajentaa näitä ilmauksia niin, että niistä voidaan selkeästi viestiä ja niiden ympärille voidaan rakentaa erilaisia toimenpiteitä. Tässä yhteydessä otetaan kantaa henkilöstön vahvuustekijöihin, esimerkiksi halutaanko henkilöstön osaamisen olevan erittäin korkeatasoista tai luonnehtiiko organisaation toimintaa joustavuus. Henkilöstöstrategia täsmentää myös osaltaan sitä, kuinka sen eri osa-alueet pyrkivät tuottamaan lisäarvoa organisaation toiminnalle suhteessa muihin osa-alueisiin, jolloin tarkastelun kohteena ovat henkilöstöjohtamiseen liittyvät prosessit. (Luoma 2009, 61–62.)

SpoCo Oy:n organisaatorakennetta voidaan luonnehtia sekä pienyrityksen että verkosto-organisaation määritelmien avulla, sillä yrityksessä keskitytään sen ydinliiketoimintaan ja osa toiminnoista ulkoistetaan. SpoCo Oy:n tavoitteena on rakentaa monialainen, luova ja hyvinvoiva työyhteisö. Liiketoimintasuunnitelmassa määriteltujen tavoitteiden mukaisesti yritykseen rekrytoidaan ensimmäisten kolmen toimintavuoden aikana kahdeksan työntekijää, joista puolet hoitaa tuote- ja palvelukokonaisuuden tuottamiseen liittyviä työtehtäviä ja loput

henkilöstöstä hallinnollisia ja koko yritystä koskevia toimintoja. Tämä kokoonpano on määritelty niin, että jokaisella työntekijällä on oma tärkeä osuutensa yrityksen toiminnassa.

Halutun henkilöstön saamiseksi SpoCo Oy:ssä panostetaan rekrytointiprosessiin eli pyritään määrittelemään mahdollisimman tarkasti, millaisia henkilöitä yritykseen halutaan palkata. Rekrytointiprosessissa otetaan huomioon se, että ammattitaito ei muodostu pelkästään vankasta työkokemuksesta, vaan myös esimerkiksi vastavalmistuneella henkilöllä voi olla yrityksen tavoitteleva osaaminen. Näiden tietojen pohjalta valitaan parhaat rekrytointikanavat, joilla haluttu hakijajoukko tavoitetaan. SpoCo Oy tarjoaa henkilöstölleen kilpailukykyisen palkkatason, jossa otetaan huomioon koulutus ja työkokemus. Koska kyseessä on kasvuyritys, esimerkiksi palkitsemisjärjestelmästä tehdään vain joitakin linjauksia ja tarkemmat yksityiskohdat määritellään yhdessä henkilöstön kanssa, jotta palkitsemismenetelmistä tulisi henkilöstön tarpeita vastaava.

Kaikilla SpoCo Oy:n henkilöstön jäsenillä on omat henkilökohtaiset tavoitteensa, joiden avulla työsuorituksia arvioidaan. Tämä on varmasti toiminnan alkuvaiheessa toimivin ja oikeudenmukaisin arviointimenetelmä. Näiden tavoitteiden saavuttamiseen perustuu myös palkitseminen. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, jotka jokainen henkilöstön jäsen tekee. Niiden avulla toimintaa voidaan kehittää niin, että se vastaa sekä henkilöstön että yrityksen tarpeita.

SpoCo Oy:n tavoitetila henkilöstön suhteen on siis monialainen, luova ja hyvinvoiva työyhteisö, johon päästään esimerkiksi hyvin suunnitellun ja toteutetun rekrytoinnin ja perehdyttämisen avulla sekä kiinnittämällä huomiota työsuorituksen arviointiin, palkitsemismenetelmiin ja henkilöstön kehittämiseen. Näistä asioista on esitelty tarkemmat linjaukset seuraavassa luvussa, jossa käsitellään SpoCo Oy:n henkilöstöpolitiikkaa.

### 3 HENKILÖSTÖPOLITIikka

Henkilöstöpolitiikka laaditaan yleensä henkilöstöstrategian pohjalta ja se ohjaa yrityksen henkilöstöhallintoa. Henkilöstöpolitiikka tarkoittaa kaikkia niitä toimintaperiaatteita, joita yrityksen henkilöstöasioiden hoitamisessa halutaan noudattaa. Hyvä henkilöstöpolitiikka auttaa saavuttamaan henkilöstöstrategiassa määritellyt tavoitteet ja ohjaa henkilöstöasioiden hoitamista käytännössä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 312.) Henkilöstöstrategia siis konkretisoituu henkilöstöpolitiikan muodossa (Österberg 2005, 21).

Henkilöstöstrategian avulla määriteltiin pääpiirteissään ne tavoitteet, joita kohti SpoCo Oy:ssä halutaan henkilöstösuunnittelun osalta edetä. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin kaikkia niitä osa-alueita, jotka vaikuttavat henkilöstöstrategiassa määritellyn tavoitteen saavuttamiseen.

#### 3.1 Rekrytointi

Rekrytoinnin suunnittelu on myös pitkän tähtäimen strategista suunnittelua ja rekrytointiprosessi voidaan perustaa viiden tosiasian varaan. On hyvä muistaa, että työnantajamielikuva määrää hyvin pitkälti hakijajoukon, joten esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten täytyy vahvistaa haluttua mielikuvaa. Rekrytointitarve täytyy määritellä huolellisesti ja valita oikea rekrytointikanava. Näiden avulla varmistutaan oikeanlaisista hakijoista. Valintaprosessiin kannattaa panostaa, sillä sen avulla löydetään työtehtäviin sopivat henkilöt. Johdon ja henkilöstöasiantuntijan yhteistyö sekä toimiva työnjako tukevat tehokasta rekrytointiprosessia. (Valvisto 2005, 21–22, 24–27.)

Halutun hakijajoukon tavoittaminen edellyttää yritykseltä myös suhteellisen laajaa tunnettuutta. Tähän asiaan on pyritty panostamaan jo tälläkin hetkellä tiedottamalla projektista ja siihen liittyvistä asioista mahdollisimman paljon. Tämä auttaa varmasti tulevaisuudessa myös rekrytointien suhteen, kun esimerkiksi verkkosivut on perustettu hyvissä ajoin. SpoCo Oy haluaa imagonsa

mukaisesti antaa itsestään myös työnantajana hyvinvointia edistävän, urheilullisen, luotettavan, innovatiivisen ja yksilöllisen mielikuvan. Näiden asioiden lisäksi voidaan painottaa sitä, että monialaisella yhteistyöllä voidaan saavuttaa paljon hyviä tuloksia. Tällöin potentiaaliselle hakijajoukolle muodostuu se käsitys, että SpoCo Oy:ssä halutaan panostaa ryhmätyöskentelyyn, mutta myös yksilöihin ryhmien sisällä.

Yritykseen haluttu henkilöstö voidaan määritellä myös arvojen, asenteiden ja osaamisen avulla sekä miettiä, mitä nämä juuri kyseisessä yrityksessä tarkoittavat. Määrittelyn lisäksi on ymmärrettävä, millaisia asioita tällaiset ihmiset arvostavat, eli missä pisteessä he ovat työurallaan tällä hetkellä ja missä he haluavat tulevaisuudessa työskennellä. Mikäli yrityksen ja hakijan ominaisuudet kohtaavat, kaikki on todennäköisesti kohdallaan. Yrityksen on siis tärkeää tunnistaa oma identiteettinsä ja toimintatapansa. (Valvisto 2005, 26–27.)

Koska SpoCo-projektilla on pitkä historia ja työskentely-ympäristö on ollut hyvin yrityksenomainen, on saatu myös paljon kokemuksia siitä, millaisia ihmisiä mahdollisesti perustettavaan yritykseen tarvitaan. Paitsi, että SpoCo Oy:n henkilöstöltä odotetaan oman alansa ammattitaitoa, on myös paljon muita ominaisuuksia, joita yrityksessä arvostetaan. Henkilöstöltä odotetaan kykyä työskennellä monialaisessa työyhteisössä, ryhmä- ja yksilötyöskentelytaitoja, vuorovaikutustaitoja, tavoitteellisuutta ja innovatiivisuutta.

Rekrytointiprosessi kestää nopeimmillaankin kuukausia ja sen huolellinen suunnittelu auttaa prosessin etenemisessä sekä lopulta myös valinnan tekemisessä. Rekrytointiprosessiin on syytä panostaa paljon, vaikka asiasta ei monissakaan yrityksissä näin ajatella. Tärkeintä koko prosessissa on rekrytoijan ammattitaito ja että valintatilanteessa olisi mahdollisimman paljon relevanttia tietoa päätöksenteon tukena. (Koivisto 2004, 32–33.)

Liiketoimintasuunnitelman mukaisesti SpoCo Oy:öön rekrytoidaan ensimmäisen toimintavuoden aikana kahdeksan henkilöä. Vaikka se ei ole henkilöstömääränä kovin suuri, se on kuitenkin melko mittava rekrytointiprosessi, joten huolellinen suunnittelu ja oikeanlaiset ajoitukset ovat erittäin tärkeitä prosessin onnistumi-



sen kannalta. Rekrytoinnit jaetaan mahdollisimman tasaisesti koko vuoden ajalle, jotta kaikkiin pystytään paneutumaan perusteellisesti.

Sekä työnantajan että työnhakijan täytyy tietää tarkkaan, millaisesta työtehtävästä on kysymys. Työtehtävän sisältö, vaatimustaso ja sen suorittamisen kannalta tarvittavat keskeiset ominaisuudet on määriteltävä selkeästi. Tehtävänkuvan määrittämisessä auttaa kriittinen ajattelu, jonka avulla pohditaan, mikä on kyseisen työtehtävän tarkoitus. Kun tehtävä on kuvattu tarkasti, se vähentää epäsopivien hakemusten määrää ja näin ollen ylimääräistä työtä karsintavaiheessa. Hakuajan umpeutumisen jälkeen hakijoista voidaan tehdä yhteenvetoraportti, josta löytyy koonti hakijoiden työ- ja koulutushistoriasta sekä muista työtehtävän kannalta olennaisista tiedoista. Seuraavassa vaiheessa, eli haastatteluissa, saadaan suuri määrä tietoa, jota tulee käsitellä kriittisesti ja valikoiden. Siinäkin vaiheessa perusteellinen valmistautuminen on hyväksi. (Koivisto 2004, 40–41.)

Työtehtävien sisällöt ja vaadittavat ominaisuudet on määriteltävä jokaisen tehtävänimikkeen osalta erikseen (Liite 1). Näiden lisäksi on mainittu, mikäli johonkin tehtävään liittyy jokin erityispiirre, esimerkiksi työsuhteen määräaikaisuus. Koko henkilöstön rekrytointiin on varattu aikaa yhdeksän kuukautta, joka jaetaan edelleen kolmen kuukauden jaksoihin. Ensimmäisen jakson aikana yritykseen rekrytoidaan henkilöstöasiantuntija, jonka rekrytoinnista vastaa SpoCo Oy:n toimitusjohtaja. Tämän jälkeen vastuu rekrytoinneista siirtyy henkilöstöasiantuntijalle ja tarvittaessa voidaan hyödyntää myös ulkopuolisten tahojen apua. Toisen jakson aikana rekrytoidaan elektroniikka- ja mekaniikkasuunnittelijat sekä kaksi ohjelmistosuunnittelijaa, jotka ovat tärkeitä ydinliiketoiminnan kannalta. Kolmannen jakson aikana rekrytoidaan markkinointi- ja tuotekehitys- sekä myynnin asiantuntijat.

Kun organisaatioon haetaan asiantuntijoita, se asettaa myös rekrytoinnille omat haasteensa. Organisaation täytyy olla työpaikkana niin houkutteleva, että sen palvelukseen saadaan juuri parhaat osaajat ja asiantuntijat. Asiantuntijoihin vetoaa juuri se, että yritys haluaa olla alansa paras, ei esimerkiksi kolmanneksi tai viidenneksi paras. (Huuhka 2010, 39.) SpoCo Oy:n houkuttelevuus työnanta-

jana perustuu siihen, että kyseessä on kasvuyritys, joka tuo tulevaisuudessa mukanaan monenlaisia kehitysmahdollisuuksia myös työntekijöille.

Yrityksen on tärkeää valita juuri sen tarpeita vastaavat rekrytointikanavat, joilla kootaan sopiva hakijajoukko. Ulkoisen rekrytoinnin kanavia on paljon, esimerkiksi yrityksen omat kotisivut, sanoma- ja ammattilehdet, rekrytointimessut, henkilöstönvälitykseen erikoistuneet yritykset ja internet. Yrityksen omat kotisivut ovat kustannustehokkain tapa ilmoittaa vapaana olevista työpaikoista ja yhä enenevässä määrin työnhakijat tutkivat yritysten kotisivuja. Myöskään perinteiset lehti-ilmoitukset eivät ole menettäneet suosiotaan työpaikkailmoitusten väliin, mutta niiden haittapuolena ovat usein melko kalliit hinnat. (Valvisto 2005, 31–32.)

Internetissä on olemassa hakijapankkeja, joihin työnhakijat voivat lisätä ansioluettelonsa ja sitä kautta yritykset löytävät tarvitsemansa osaamisen. On myös olemassa sivustoja, joille on koottu eri yritysten työpaikkailmoituksia, joiden avulla työnhakijoiden on helppo ottaa yhteyttä yrityksiin. Myös työvoimatoimistot ovat jonkin verran lisänneet palveluitaan ja tietyn kohdejoukon voi tavoittaa sen kautta melko hyvin. Yritysten on myös mahdollista käyttää suorahakukonsultteja, jotka poimivat sopivat hakijat omien kontaktiensa kautta, mutta niiden palvelut ovat yleensä melko kalliita. Rekrytointimessut ovat siinä mielessä hyvä kanava, että siellä voi tavata työnhakijoita kasvotusten ja hakijasta saa vahvan ensivaikutelman jo ennen mahdollista haastattelutilannetta. (Valvisto 2005, 32–34.)

Yhä yleisempää on, että rekrytoinnissa käytetään rinnakkain esimerkiksi kolmea tai neljää erilaista rekrytointikanavaa. Internetin käyttö rekrytointikanavana on nykyään hyvin yleistä ja moni yritys vastaanottaa hakemuksia ainoastaan sen omien verkkosivujensa kautta. Myös sosiaalinen media on tuonut uusia mahdollisuuksia rekrytoinnin suhteen ja esimerkiksi Facebook ja LinkedIn ovat hyviä esimerkkejä sen tarjoamista rekrytointikanavista. Rekrytointi on mahdollista myös suoraan oppilaitoksista esimerkiksi yritysesittelyiden, harjoittelujaksojen ja opinnäytetöiden avulla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 16.) Parhaan mahdollisen tuloksen kuitenkin saa, kun valitsee vaihtoehtoista

rekrytointikanavista toimivan ja kustannustehokkaan yhdistelmän, jolla tavoittaa halutun hakijajoukon (Valvisto 2005, 35).

SpoCo Oy:ssä uskotaan innovatiivisuuteen ja uusiin menetelmiin, joten rekrytoiminen tapahtuu internetissä yrityksen omien verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta, joilla ilmoitetaan avoimista työpaikoista. Yrityksen omien verkkosivujen lisäksi työnantajan ilmoitusvelvollisuuden mukaan avoimiksi tulevista työpaikoista, merkittävistä muutoksista työvoiman käytössä sekä uuden toimipisteen perustamisesta ilmoitetaan työvoimaviranomaiselle (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 1295/2002 3:10 §). Internet on rekrytointikanavana kaikista kustannustehokkain ja sen avulla yrityksen uskotaan saavuttavan sen tavoittelema hakijajoukko.

Työnantajalla on myös lakisääteisiä velvoitteita edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä, joista erityisesti rekrytoinnissa on otettava huomioon muutamia seikkoja. Työnantajan on omalla toiminnallaan tuettava sitä, että työtehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Työnantajan tulee edistää miesten ja naisten tasapuolista sijoittumista työtehtäviin ja tarjota yhtäläiset edellytykset uralla etenemiseen sekä edistää tasa-arvoa työehdoissa ja erityisesti palkkauksessa. Työnantajan tulee myös ennaltaehkäistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 1:6 §.) SpoCo Oy:ssä nämä asiat otetaan huomioon siten, että esimerkiksi haastatteluun valitaan tasapuolisesti molempien sukupuolien edustajia, mikäli tämä on hakijajoukon koostumuksen puolesta mahdollista.

Hakemusten ja ansioluetteloiden läpikäymisen jälkeen seuraa aina rekrytointihaastattelu (Valvisto 2005, 39). Rekrytointiprosessiin liittyvä haastattelu on vuorovaikutustilanne ja yleisin käytetty tiedonkeruumenetelmä. Haastattelu on suunnitelmallista, tarkoituksellista ja tavoitteellista ajankäyttöä, jonka päätavoitteena on selvittää hakijan tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia valmiuksia avoimna olevan työtehtävän suorittamiseen. Oikean henkilön valinnan edellytyksenä ovat työyhteisön ja yksilön tarpeiden yhteensoveltuvuus. Lisäksi haastattelussa voidaan selvittää hakijan näkemys hänen urakehityksestään

sekä työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen liittyviä asioita. (Koivisto 2004, 59–61.)

Onnistuneella haastattelulla on monia tunnusmerkkejä, joista yksi on joustava ja sujuva kielellinen ilmaisu sekä joustavuus kysymysten muotoilussa ja esittämisjärjestyksessä. Haastattelu aloitetaan yleensä laajoilla ja helpoilla kysymyksillä ja lopussa käytetään syventäviä lisäkysymyksiä. Haastatteliija poimii olennaiset asiat haastatteluista ja vertaa saamiaan tietoja tavoiteprofiiliin. Haastattelijan pitäisi olla yleensä enemmän kuuntelijan roolissa, mutta kuitenkin osata johtaa ja johdatella keskustelua tarpeen vaatiessa. (Koivisto 2004, 62.)

Hyvää työnantajamielikuvaa tukee se, että hakijat pidetään ajan tasalla koko rekrytointiprosessin ajan ja SpoCo Oy:ssä halutaan noudattaa tämän suhteen tiettyjä periaatteita. Kun hakemukset on käyty läpi, niille hakijoille, jotka eivät edenneet haastatteluvaiheeseen asti, lähetetään sähköpostilla tieto asiasta. Haastatteluun valitaan, hakijoiden määrästä riippuen, 2–4 henkilöä ja heihin otetaan yhteyttä puhelimitse ja sovitaan haastattelun ajankohta. Henkilöstöasiantuntijaa rekrytoitaessa haastattelun hoitaa yrityksen toimitusjohtaja ja henkilöstöasiantuntijan työsuhteen alkamisen jälkeen hänen vastuulleen siirtyvät myös rekrytointihaastattelut, joissa toimitusjohtaja on kuitenkin edelleen mukana.

Haastatteluvaiheen jälkeen on koossa suurin osa siitä tiedosta, jonka perusteella valinta on mahdollista tehdä. Lisätarkennuksia voi vielä tässä vaiheessa tehdä esimerkiksi ottamalla yhteyttä kyseisen henkilön entisiin esimiehiin tai henkilöön itse. Tärkeintä on miettiä, kuka ehdokkaista vastaa parhaiten yrityksen tarpeita myös tulevaisuudessa, sillä rekrytoinnissa on aina kysymys pitkän aikavälin investoinnista. Rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa ja toisaalta perehdyttämisprosessin ensimmäisessä vaiheessa valitun henkilön kanssa solmitaan työsopimus ja sovitaan siihen sisältyvistä asioista. Tämä vaihe on monesti kriittinen, sillä se vaatii joustamista sekä työnantajalta että uudelta työntekijältä. (Valvisto 2005, 43–46.) Hakemusten ja haastatteluiden avulla saatujen tietojen perusteella päätöksen työtehtäviin valittavista henkilöistä teke-

vät henkilöstöasiantuntija ja toimitusjohtaja, sillä valintapäätöksessä on hyvä olla useamman kuin yhden henkilön mielipide.

### **3.2 Perehdyttäminen**

Perehdyttämisen avulla varmistetaan, että henkilöstö pääsee mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppii omat työtehtävänsä. Perusteellisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mielialaan ja sitä kautta hän myös sitoutuu nopeammin työyhteisöön. Perehdyttämisohjelma täytyy aina suunnitella huolellisesti, jolloin sen käyttöönotto ja päivittäminen on helppoa, ja ajan kanssa siitä muodostuu vakituinen toimintamalli. Jokaisen uuden perehdytettävän kohdalla täytyy kuitenkin ottaa huomioon esimerkiksi työtehtävät, työsuhteen pituus, henkilön ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, kuinka laajasti asioita tulee käsitellä, sillä kokeneemmat henkilöt ovat usein oma-aloitteisempia kuin uransa alkuvaiheessa olevat. (Österberg 2005, 90–93.)

Kokonaisvaltainen perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton, työsuhteeseen ja yritykseen perehdyttämisen sekä työhön opastamisen. Perehdyttäminen pitäisi siis aloittaa jo valintavaiheessa, jonka aikana hakijoiden tulisi saada tietoa työpaikasta ja -tehtävästä. Valituksi tulleen henkilöön otetaan yleensä yhteyttä puhelimitse, jonka yhteydessä sovi-taan tapaaminen. Perehdyttäminen on hyvä aloittaa henkilökohtaisesti käytävällä keskustelulla, jossa tuodaan esiin perehdyttämisen aikataulu ja myös se vaihe, missä uudelta työntekijältä jo odotetaan itsenäistä työskentelyä. Toimenkuva on hyvä esitellä tarkasti ja myös uuden työntekijän rooli yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Työntekijälle voidaan myös antaa perehdyttämismateriaalia tutustumisen tueksi, sillä hyvä valmistautuminen ennen varsinaisen perehdyttämiskauden alkua takaa paremmat tulokset. Tärkeintä on, että perehdyttämisen aikana uusi työntekijä saa riittävästi aikaa kuunnella, oppia ja kysyä. (Viitala 2005, 356; Österberg 2005, 90–91.)

Valituiksi tullessiin henkilöihin otetaan yhteyttä puhelimitse ja heidän kanssaan sovitaan tapaaminen, jossa solmitaan työsopimus ja käydään läpi yksityiskohtaisesti siihen ja itse työhön liittyvät asiat. Tätä kutsutaan työsuhdeperehdyttämiseksi, johon kuuluu työsuhteeseen liittyvät tekijät, työajat ja -aikataulut, palkkaus, poissaolosäännökset, tietoturva-asiat, ruokailuun ja taukotiiloihin liittyvät seikat, työterveyshuolto, työsuhde-edut sekä virkistyspalvelut (Viitala 2005, 359–360). Henkilökohtaisessa keskustelussa otetaan huomioon jokaisen työntekijän erilainen työnkuva sekä niiden asettamat vaatimukset.

Työhön opastamisella tarkoitetaan henkilön perehdyttämistä hänen varsinaiseen työtehtäväänsä. Sen avulla uutta työntekijää autetaan hahmottamaan sekä isompaa kokonaisuutta että työtehtävän eri yksityiskohtien hallitsemista. Tässä vaiheessa käydään läpi esimerkiksi työympäristö, työn sisältö, työvaiheet, työssä tarvittavien välineiden käyttö, työn arviointi ja sen mittarit, työpäivän siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät tekijät sekä häiriötilanteiden toimintaohjeet. (Viitala 2005, 359–360.) Myös nämä asiat käydään SpoCo Oy:ssä jokaisen työntekijän kanssa läpi henkilökohtaisesti, jotta työn aloittaminen muodostuisi helpommaksi.

Henkilökohtaisten tapaamisten yhteydessä uusille työntekijöille annetaan perehdyttämismateriaalia, joka sisältää esimerkiksi koko SpoCo-projektin historian alkuvaiheista yrityksen perustamiseen asti. Samaan aikaan aloittaville henkilöille järjestetään yhteinen tilaisuus, jossa esitellään yritys ja sen toimintatavat sekä liiketilat ja jokaisen omat työpisteet. Koska uusilla työntekijöillä on mahdollisuus tutustua yritykseen etukäteen perehdyttämismateriaalien avulla, he voivat yhteisessä tilaisuudessa esittää kysymyksiä, mikäli sellaisia on ilmennyt. Henkilökohtaisella keskustelulla ja yhteisellä perehdyttämistilaisuudella varmistetaan, että kaikki työntekijät saavat heti tarvittavan tiedon käyttöönsä sekä tilaisuuden kysyä, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi. Näitä yhteisiä tilaisuuksia järjestetään kaksi, koska henkilöstöasiantuntija aloittaa työnsä muita aikaisemmin. Ensimmäiseen tilaisuuteen osallistuvat ohjelmisto-, mekaniikka- ja elektroniikkasuunnittelijat ja toiseen markkinointi- ja tuotekehitys- ja myynnin asiantuntijat.

Uusien työntekijöiden ensimmäinen virallinen työpäivä on kriittinen hetki, sillä se säilyy henkilöiden mielessä usein hyvin pitkään. Tämä kohtaaminen on siis myös hyvän yrityskuvan kannalta erittäin tärkeä. Vastaanoton tulisi olla mahdollisimman lämminhenkinen, jolloin sitoutuminen uuteen työyhteisöön alkaa heti. Ensimmäiset viikot ovat asenteiden kannalta keskeisessä roolissa. Työpaikalla tapahtuvan opastuksen ja keskustelujen lisäksi uudelle työntekijälle olisi hyvä antaa itseopiskelumateriaalia, joihin hän voi tutustua. (Viitala 2005, 357–358.)

Ensimmäisenä työpäivänä työntekijöitä on vastassa toimitusjohtaja ja henkilöstöasiantuntija heti hänen työsuhteensa alettua. Tämä viestittää siitä, että yrityksessä ei haluta johdon ja työntekijöiden välillä olevan suurta kuilua. Työpäivä alkaa yhteisellä palaverilla, jossa voidaan jatkaa muihin organisaation jäseniin tutustumista sekä linjata suuntaviivat ja tavoitteet jatkoa varten.

### **3.3 Koulutus ja kehittäminen**

Organisaation kehittäminen voidaan jakaa kahteen ryhmään, joista toisessa päähuomio kiinnitetään tekniikkaan ja organisaation rakenteisiin, kun taas toisessa lähestymistavassa päähuomio on ihmisissä, päämäärien saavuttamisessa ja toteutusta edistävissä prosesseissa. Näitä lähestymistapoja voidaan yhdessä kutsua organisaation kehittämiseksi. Yleisiä organisaation kehittämisen tavoitteita ovat tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvoinnin parantaminen sekä osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen. Kehittämisellä ei haeta vakaata tilaa tai toimintamallia, vaan ympäristössä jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin sopeutumista, joka on yrityksen toimintakyvyn säilyttämisen elinehto. (Kauhanen 2010, 29–30.)

Kehitystyössä voidaan käyttää apuna henkilöstön parissa tehtäviä tutkimuksia, joiden yleisnimityksenä käytetään henkilöstötutkimusta. Näissä tutkimuksissa henkilöstön mielipidettä kysytään esimerkiksi työstä, työolosuhteista, esimiestyöskentelystä, tiedonkulusta ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Pienemmissä organisaatioissa voidaan tehdä henkilöstötutkimukset itse

kustannustehokkaasti. Kun henkilöstön määrä ei ole kovin suuri, myöskään tietojen käsittely ja yhteenvetojen laatiminen ei vaadi isoja ponnisteluja. Henkilöstötutkimuksilla saadaan kuitenkin arvokasta tietoa henkilöstön ja koko organisaation sen hetkisestä tilasta ja siten myös pienet yritykset voivat kehittää asioita parempaan suuntaan saadun palautteen avulla. Tutkimustulokset on hyvä julkaista myös henkilöstölle, sillä sen avulla voidaan välittää henkilöstölle mielikuva, että heidän mielipiteensä ovat tärkeitä yrityksen kehittämisessä. (Österberg 2005, 24.)

Myös SpoCo Oy:n henkilöstöltä kerätään tietoa kehittämistoimenpiteitä varten. Uusilla työntekijöillä teetetään kysely, jossa tiedustellaan rekrytointi- ja perehdyttämisprosessien onnistumista. Siitä saadaan hyvää palautetta tulevaisuuden rekrytointeja varten. Tämän lisäksi vuosittain toteutetaan kattavampi kysely, jonka osa-alueina voisivat olla esimerkiksi yrityksen toiminnan vastaavuus luotuihin mielikuviiin nähden ja henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä.

Henkilöstön kehittäminen on yrityksen kilpailukyvyn kannalta hyvin olennainen asia. Ulkoisessa ympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia, joihin on pystyttävä reagoimaan. On siis sisäistettävä se tosiasia, että vaikka yrityksestä löytyisikin tällä hetkellä tarvittava osaaminen, se voi muuttua radikaalisti tulevaisuudessa. Henkilöstön kehittämisessä tulee huomioida yrityksen ydinosaaminen, jotta sen avulla saadaan tuotettua lisäarvoa henkilöstölle itselleen, yritykselle ja eri sidosryhmille. Tärkeää on myös, että yritykseen luodaan sellainen ilmapiiri, joka kannustaa elinikäiseen oppimiseen. (Österberg 2005, 116–121.)

Monessa yrityksessä henkilöstö nähdään nykyään kilpailuedun tuottamisen lähteenä. Kilpailuetua voidaan saavuttaa henkilöstön kehittämisprosessilla, joka sisältää henkilöstön tietojen, taitojen ja kykyjen kehittämisen. Henkilöstön kehittämisen tarpeita arvioidaan yrityksen tarpeiden näkökulmasta, jolloin on mahdollista saavuttaa suurin mahdollinen hyöty henkilöstön kouluttamisesta ja kehittämisestä. Henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa täytyy ensin arvioida tarpeet, luoda suunnitelma henkilöstön kehittämiselle, toteuttaa koulutus



suunnitelman pohjalta ja lopulta arvioida prosessin onnistumista. (Hon-fun Poon & Rowley 2011b, 47.)

Kun organisaation toiminta perustuu asiantuntijoihin ja heidän osaamiseensa, myös sen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen nousevat organisaation hengissä pysymisen kannalta tärkeään asemaan. Tieto ja osaaminen ovat jatkuvassa muutoksessa, joten näiden jatkuva uudistaminen varmistaa asiantuntijoiden motivoituneen otteen työhön. Heidän motivaationsa säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta heidät saadaan pysymään yrityksen palveluksessa. (Luoma ym. 2004, 14.)

Varsinkin teknologia-alan yrityksissä on ensiarvoisen tärkeää, että yritys ja sen henkilöstö on ajan tasalla ja tietää, mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Näin myös tuleviin muutoksiin pystytään reagoimaan ajoissa. Tämän vuoksi henkilöstöä halutaan kannustaa seuraamaan oman alansa uusinta tietoa esimerkiksi kirjallisuudesta ja lehdistä. Tämä varmasti motivoi myös asiantuntijoita tekemään työtään paremmin, kun heille annetaan mahdollisuus itseä kiinnostavan tiedon etsimiseen myös työn ohessa. Jatkuvan tiedonhakemisen tuloksena voi syntyä uusia ideoita ja jopa innovaatioita.

Jokaiselle henkilöstön jäsenelle voidaan tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Se sisältää yleensä työuran ja sen toteuttamisen suunnittelua sekä auttaa henkilöstöä tunnistamaan työuransa kehitysvaiheet sekä omat tiedot, taidot, kiinnostuksen kohteet ja motivaation lähteet. Tällaisen suunnitelman luomiseksi etsitään tietoa erilaisista mahdollisuuksista ja asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet. Myös yritys hyötyy näistä suunnitelmista, sillä niiden avulla henkilöstöä voidaan kehittää niin, että se vastaa organisaation tulevaisuuden tarpeita ja samalla henkilöstön jäsenten mielikuvaa heidän omasta urakehityksestään. Organisaatio, esimies ja työntekijä ovat kaikki osaltaan vastuussa uran suunnittelusta, oikeaan suuntaan opastamisesta ja kehittämisestä. (Hon-fun Poon & Rowley 2011a, 11–12.)

Ensimmäisten työviikkojen aikana jokainen SpoCo Oy:n henkilöstön jäsen tekee henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, joka sisältää toiveita niin urakehityksen,

koulutuksen kuin muidenkin kiinnostuksen kohteiden suhteen. Tämä on tärkeää sekä henkilöstölle että yritykselle. Vaikka SpoCo Oy ei pysty heti toiminnan alussa tarjoamaan esimerkiksi lisäkoulutusta, toiminnan vakiintuessa yrityksellä on jo tiedossa liiketoiminnan kannalta tarpeellinen koulutus, mutta myös se, minkälaisia toiveita henkilöstöllä on. Tällä viestitetään henkilöstölle siitä, että yritys haluaa panostaa elinikäiseen oppimiseen. Toisaalta yritys voi saada henkilöstön suunnitelmista paljon hyviä ja käyttökelpoisia ideoita myös liiketoiminnan kehittämisen suhteen.

### **3.4 Työn arviointi ja palkitseminen**

Työsuorituksen arviointi on olennainen osa johtamista niin organisaation kuin sen henkilöstönkin näkökulmasta. Arviointiprosessin täytyy kytkeytyä vahvasti itse työhön ja organisaation tavoitteisiin ja sillä täytyy olla selkeä linkki liiketoiminta- ja henkilöstösuunnitelmiin. Työn arviointi on parhaimmillaan, kun se on jatkuva prosessi, eikä tarkoita sitä, että arvioija ja arvioitava keskustelevat asioista yhdessä vain kerran vuodessa erikseen järjestettävässä tilaisuudessa. Työyhteisössä kannustusta ja kritiikkiä saa päivittäin sekä esimiehiltä että työtovereilta, mutta muodollisempiakin arviointitilaisuuksia on hyvä pitää riittävän usein, esimerkiksi kolmen kuukauden välein. (Harry & Jackson 2011, 3–4.)

Toimivalle suoritusten arviointijärjestelmälle on olemassa tiettyjä perusvaatimuksia. Arvioinnin yhtenäisyys on tärkeää, sen tulee kohdella kaikkia samalla tavalla. Arviointijärjestelmän sisältö ja perusteet on käytävä kaikkien kanssa läpi, jolloin luodaan mahdollisuus kysymysten esittämiselle ja keskustelulle. Arvioinnissa keskitytään ennen kaikkea kehittämis- ja parantamiskohteisiin ja arvioijilla tulee aina olla kirjalliset ohjeet ja tarpeellinen koulutus tähän tehtävään. Arvioinnissa tulisi olla tarvittaessa myös oikaisumahdollisuus. (Helsilä 2009, 203.)

SpoCo Oy:ssä määritetään jokaiselle työntekijälle aina kuukaudeksi eteenpäin tavoitteet, joihin työn onnistumisen arviointi perustuu. Raportointi tapahtuu viikkotasolla ja raportit käydään läpi kuukausittain järjestettävissä palavereissa,

joissa katsotaan, onko henkilöstö saavuttanut heille määritellyt tavoitteet. Tarvittaessa palavereita voidaan pitää myös useammin, esimerkiksi jos vastaan tulee kiireellisiä ongelmia. Henkilöstön kesken pyritään tiiviiseen vuorovaikutukseen, jotta he voisivat tukea ja neuvoa toisiaan. Kehityskeskusteluja järjestetään ensimmäisen vuoden aikana kerran ja siitä eteenpäin kaksi kertaa vuodessa. Tällöin varmistutaan siitä, että jokaisen työnkuva vastaa yrityksen tavoitteita ja henkilöstö on selvillä heiltä vaadittavista asioista. Kehityskeskustelut käydään toimitusjohtajan ja henkilöstön jäsenten välillä.

Mikäli palkitseminen on sidottu henkilöstön osaamiseen ja taitoihin, suorituksen mittareita määriteltäessä on tärkeää, että he saavat osallistua niiden suunnitteluun. Suorituksen arvioinnin täytyy aina olla toimiva vuorovaikutustilanne arvioitavan ja arvioitsijan välillä. Vain molemminpuolisen vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen kautta päästään tilanteeseen, jossa arvioitava voi parantaa suorituksiaan sekä omien että organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 35.)

Palkitseminen on tavoitteellista toimintaa ja juuri tämän tavoitteellisuuden ansiosta se johtaa todennäköisemmin haluttuihin tuloksiin. Palkitsemista voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Yksilölle palkitseminen viestii siitä, miten hän on työssään suoriutunut ja palkitsemiseen liittyy luonnollisesti myös paljon odotuksia. Onnistunut palkitseminen motivoi työntekijöitä hyviin suorituksiin. Organisaation näkökulmasta palkitseminen taas tarkoittaa toiminnan ohjaamista strategiassa määriteltuihin suuntiin ja saamaan aikaan toivottuja vaikutuksia työntekijöissä. Näiden molempien näkökulmien täytyy olla yrityksen toiminnassa samanaikaisesti läsnä, jotta palkitseminen toimisi kokonaisuutena. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34–36.)

Palkitsemisen kokonaisuuden määrittelyssä otetaan nykyään aikaisempaa enemmän huomioon esimerkiksi organisaatiossa toimivien asiantuntijoiden yksilöllisyys. Tämän seurauksena palkitseminen tarkoittaa yhä useammin räätälöityjä palkitsemisjärjestelmiä, joissa yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa palkitsemisensä kokonaisuuteen. Palkitsemisstrategiaa suunniteltaessa ei pidä unohtaa, että myös siinä vuorovaikutus, tavoitteiden asettaminen ja toteutumi-

sen seuranta ovat tärkeässä roolissa. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 45.)

SpoCo Oy:n palkitsemismenetelmille on olemassa tietyt linjaukset ja myös henkilöstöltä kerätään ideoita arviointi- ja palkitsemisjärjestelmän suhteen. Tällä tavoin voidaan lisätä myös henkilöstön sitoutumisastetta, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Henkilöstön mielipidettä kysymällä voidaan myös varmistua siitä, että palkitsemismenetelmät ovat henkilöstölle hyödyllisiä.

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, jotka organisaatiossa on käytössä. Ne pitävät sisällään aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkitsemisen muotoja. Palkitsemisen muodot voidaan jakaa myös sisäisen ja ulkoisen motivaation perusteella. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja hyvä vuorovaikutus organisaation sisällä, kun taas ulkoista motivaatiota lisäävät esimerkiksi palkka ja tulospalkkiot. Jotta palkitsemisen kokonaisuus toimisi, täytyy sen suunnittelijan ymmärtää organisaatiota ja sen henkilöstöä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 36–37.)

SpoCo Oy:n kaltaisella pienellä yrityksellä ei ole ensimmäisten toimintavuosien aikana mahdollista tarjota kovinkaan kattavia palkitsemisjärjestelmiä, mutta tulevaisuutta ajatellen palkitsemisen muotojen suunnitteleminen on aloitettava hyvissä ajoin. Sisäiseen motivaatioon halutaan vaikuttaa esimerkiksi henkilöstöllä teetettävien henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien avulla. Työyhteisön sisällä pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja henkilöstöä kannustetaan huolehtimaan myös omasta hyvinvoinnistaan. Ulkoiseen motivaatioon eniten vaikuttava palkkaus pyritään alusta alkaen pitämään kilpailukykyisenä.

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat kaikki rahalliset ja rahanarvoiset edut, esimerkiksi rahapalkka, palkan lisät, tulospalkkiot sekä auto- ja lounasedut. Palkitsemiskeskustelu onkin hyvin vahvasti aina liitetty juuri aineelliseen palkitsemiseen. Välillisesti aineelliset palkitsemismuodot ovat sellaisia, jotka ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan ja vaikuttavat yksilön motivaatioon. Ne eivät sinällään sisällä aineellisia palkkioita, vaan johtavat palkkioiden

muodostumiseen ja ovat saattaneet vaatia organisaatiolta mittavia investointeja. Välillisesti aineellisiin palkitsemismuotoihin vaikuttaa myös se, koetaanko ne henkilöstön keskuudessa palkitsemisena. Esimerkkejä välillisesti aineellisesta palkitsemista ovat kehittymiseen ja koulutukseen liittyvät palvelut sekä työuran kehitykseen, palautteeseen ja työsuhteeseen liittyvät prosessit ja käytännöt. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 39–40.)

Koska työn onnistumisen arviointi perustuu henkilöstölle määritettyihin tavoitteisiin, myös aineellisen palkitsemisen muodot ovat vahvasti sidoksissa niihin. Mikäli henkilöstö ylittää heille asetettuihin tavoitteisiin, he saavat kaksi kertaa vuodessa tulospalkkion, joka on 10 prosenttia kuukausipalkasta. Välillisesti aineellisiin palkkioihin voidaan lukea esimerkiksi lisäkoulutukset, joita ei kuitenkaan ensimmäisten toimintavuosien aikana vielä järjestetä. Henkilöstön on kuitenkin hyvä tietää, että yritys on tulevaisuudessa valmis osallistumaan esimerkiksi koulutuskustannuksiin.

Aineeton palkitseminen on palkitsemisen muodoista se, joka on usein vaikein määritellä. Siihen vaikuttavat hyvin paljon organisaation kulttuuri ja toimintatavat. Aineeton palkitseminen liittyy hyvin olennaisesti henkilöstön tunnekokemuksiin, jotka ovat monessa tapauksessa seurausta aineellisesta tai välillisesti aineellisesta palkitsemisesta ja asiantuntijatyössä se on vahvasti yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Aineettomia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi kiitoksen saaminen, palaute, kannustus, luottamuksen osoittaminen, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, työn sisällön mielekkyys, hyvä työskentelykulttuuri, onnistumisen tunne sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 43.)

Koska aineellisen palkitsemisen muodot ovat ensimmäisinä toimintavuosina hieman taka-alalla, on syytä kiinnittää sitäkin enemmän huomiota aineettoman palkitsemisen keinoihin. Kun luodaan avointa työilmapiiriä, ovat palaute, kannustus ja kiitoksen saaminen siinä yhteydessä erittäin tärkeitä asioita. Kun tämä toimintamalli otetaan käyttöön heti alusta alkaen, työyhteisöstä voi muotoutua hyvin tiivis ja lämminhenkinen. Luottamus on hyvin tärkeä elementti toimivan työyhteisön luomisessa ja myös SpoCo Oy:ssä luotetaan siihen, että

jokainen henkilöstön jäsen antaa oman panostuksensa menestyksen eteen. On kuitenkin tärkeää, että henkilöstölle annetaan sekä johdon taholta että työyhteisön kesken kaikki mahdollinen tuki ja apu työtehtävien hoitamiseen. Positiivista palautetta pyritään antamaan mahdollisimman paljon ja rakentavaa kritiikkiä silloin, kun asiat eivät suju odotusten mukaisesti. Tärkeää on, että epäonnistumisten yhteydessä käydään läpi niiden syyt, jotta seuraavalla kerralla voidaan pyrkiä parempaan lopputulokseen.

### **3.5 Henkilöstöpalvelut**

Henkilöstöpalveluihin voivat kuulua esimerkiksi terveydenhuollon palvelut, asuntoasiat, työpaikkaruokailun järjestäminen, sisäinen suhdetoiminta sekä loma-, harrastus- ja virkistystoiminta. Tällaisia palveluita tarjoamalla yritys voi osoittaa, että se haluaa huolehtia henkilöstönsä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, sillä niiden tarjoamisesta yritys voi pääasiassa päättää itse, ainoastaan työterveyshuollon järjestäminen on lakisääteistä. (Kauhanen 2010, 204.) Laissa työterveyshuollolla tarkoitetaan työnantajan järjestämää työterveyshuollon asiantuntijoiden toimintaa, jolla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä (Työterveyshuoltolaki 1383/2001 1:3 §).

Henkilöstöpalvelujen laajuus ja muodot ovat aina liittyneet esimerkiksi organisaation toimialaan, omistuspohjaan, kokoon, perinteisiin, organisaatiokulttuuriin, sijaintiin sekä taloudelliseen tilanteeseen. Henkilöstölle kannattaa luonnollisesti tarjota vain sellaisia palveluita, jotka täyttävät organisaation ja ennen kaikkea henkilöstön tarpeet. Henkilöstöpalvelut tukevat henkilöstöstrategiaa ja tavoitteita sekä ovat aktiivinen osa henkilöstöpolitiikkaa. Niiden kehittämisen eteen on hyvä tehdä työtä jatkuvasti, sillä niin kuin koko toimintaympäristö, myös henkilöstön tarpeet, toiveet ja arvostuksen kohteet muuttuvat. Sitä kautta myös moninaisuus lisääntyy yrityksissä. (Kauhanen 2010, 204, 211.)

Ensimmäisen kolmen toimintavuoden aikana SpoCo Oy tarjoaa henkilöstölleen ainoastaan lakisääteisen työterveyshuollon. Tämä johtuu siitä, että henkilöstökustannukset ovat muutenkin erittäin suuret, joten mittavia investointeja ei voida tälle alueelle tehdä. Kuitenkin heti toiminnan alusta lähtien halutaan ottaa vastaan toiveita henkilöstöltä siitä, millaisista palveluista he kokisivat itselleen olevan enemmän hyötyä ja näin ollen voidaan tulevaisuutta ajatellen rakentaa toimivia ja hyödyllisiä henkilöstöpalveluita.

Työterveyshuolto on pääasiassa ennaltaehkäisevää toimintaa ja sillä edistetään koko organisaation henkilöstön terveyttä ja työkykyä. Tosiasia on myös se, että työterveyshuoltoon panostaminen kannattaa myös taloudellisesti, sillä on laskettu, että jokainen työterveyshuoltoon sijoitettu euro tuottaa kuusi euroa säästöä. Nämä säästöt muodostuvat esimerkiksi vähentyneistä sairauslomista. Työterveyshuollosta aiheutuvat kustannukset vaihtelevat hyvin suuresti eri yritysten välillä, mutta voidaan todeta, että keskimääräiset kustannukset ovat noin 300 euroa vuodessa työntekijää kohden. Huomion arvoinen asia on, että Kansaneläkelaitos korvaa näistä kustannuksista 50–60 prosenttia korvaushakemuksen perusteella ja loput kustannuksista ovat verotuksessa vähennyskelpoisia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, hakupäivä 23.3.2012.) SpoCo Oy:n työterveyshuollon kustannukset lasketaan tuon edellä mainitun keskimääräisen arvon mukaan, koska sen suhteen ei ole tässä vaiheessa järkevää tehdä tarkempia selvityksiä.

### **3.6 Johtaminen ja esimiestyö**

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys siinä, miten hyvin henkilöstö saadaan motivoitua työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvällä esimiestyöllä voidaan myös parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tuloksellisuutta, sillä se vaikuttaa hyvin olennaisesti myös työilmapiiriin ja työpaikan ihmissuhteisiin yleensä. Organisaatiossa johdetaan toisaalta yksilöitä, mutta toisaalta myös ryhmiä. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää näiden kummankin toimintaa. (Österberg 2005, 100–101.)

Johtaminen ja esimiestyö ovat kokeneet suuria muutoksia, kun organisaatioissa toimii yhä enemmän asiantuntijoita ja yritysten verkostot laajentuvat. Hyvin hierarkkinen ja jäykkä johtamismalli ei enää toimi näissä uudenaikaisissa yrityksissä, vaan nykyään korostetaan yhä enemmän itseohjautuvuutta ja vastuun jakamista. Puhutaan jaetusta johtajuudesta ja itsensä johtamisesta, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että toisten osaamista arvostetaan, kuunnellaan ja kannustetaan sekä jaetaan tietoa, palkkioita ja valtaa. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 15.)

Johtamisen kentällä tapahtuneiden muutoksien vuoksi myöskään SpoCo Oy:ssä ei ole käytössä perinteistä hierarkkista johtamismallia ja ainoa johtajanimikkeellä toimiva henkilö on toimitusjohtaja. SpoCo Oy:ssä halutaan nimenomaan korostaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja jokaisen henkilökohtaista vastuuta tavoitteiden saavuttamisessa.

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen painottuu visioiden luomiseen, inspiroimiseen, motivoimiseen, arvojen luomiseen, päämäärien pohtimiseen ja määrittelyyn sekä organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Johtajalta vaaditaan enemmän ihmisten johtamisen taitoa, sillä asiantuntijaorganisaation isoimmat haasteet painottuvat juuri tähän aihealueeseen. Asiantuntijaorganisaation menestyminen perustuu henkilöstön osaamiseen ja heidän vahvaan sitoutumiseensa, ja tämän saavuttaminen edellyttää juuri hyvää johtajuutta. (Huuhka 2010, 37–38.)

Tämän tosiasian valossa myös SpoCo Oy:n toimitusjohtajalta vaaditaan hyvää ihmisten johtamisen taitoa, jossa hän saa luonnollisesti tukea yrityksen henkilöstöasiantuntijalta. On kuitenkin tärkeää, että toimitusjohtaja tiedostaa oman roolinsa yrityksen päivittäisessä johtamisessa ja luo omalta osaltaan kaikki edellytykset tavoitteiden ja menestyksen saavuttamiselle. Kun työntekijät näkevät, että toimitusjohtaja on vahvasti sitoutunut yrityksen toimintaan, tämä voi auttaa lisäämään myös heidän sitoutuneisuuttaan yritykseen.

Asiantuntijat antavat organisaatiolle täyden työpanoksensa ja kokevat yrityksen edun myös omana etunaan. Yhteiseen visioon ja tavoitteisiin sitoudutaan vah-



vasti ja ne koetaan inspiroivina ja motivoivina tekijöinä. Tällaisen yrityksen johtajalta vaaditaan siis rohkeutta ja kunnianhimoa tavoitteiden määrittelyssä ja asettamisessa. Kun yrityksen palveluksessa on huippuosaajia, sen täytyy pyrkiä huipputulokseen, sillä mitään muuta asiantuntijat eivät koe riittävän haastavana. (Huuhka 2010, 39.)

Tähän halutaan pyrkiä myös SpoCo Oy:ssä, eli viestittää henkilöstölle siitä, että kaikkien työpanos on erittäin tärkeä. Visiosta ja tavoitteista viestiminen myös toimitusjohtajan taholta on iso askel kohti menestyvää yritystä. Haasteena asiantuntijaorganisaatiossa on luoda riittävän haastavat ja monipuoliset työtehtävät, jotta työntekijät voisivat jatkuvasti ylittää itsensä ja näin saada useita onnistumisen kokemuksia.

Asiantuntijaorganisaation johtajalla täytyy olla myös riittävää toimialaosaamista, joka lisää hänen uskottavuuttaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajalla on toimialalla vaadittavia tietoja ja taitoja sekä käsitys sen logiikasta, säännöistä ja faktoista. Toimialaosaaminen painottuu asiantuntijaorganisaatioissa työn sisältöön, joka yleensä syntyy vain pitkällä aikavälillä saadusta monipuolisesta kokemuksesta. Johtajan täytyy myös tuntea muiden samalla alalla toimivien organisaatioiden toimintaa, niiden menestystekijöitä ja tapauskohtaisesti tuotantoteknologiaa sekä kustannus- ja tuottorakenteita. (Huuhka 2010, 41–42.)

Asiantuntijaorganisaatiota ei voi johtaa soveltamalla yleisiä johtamismalleja, sillä asiantuntijat eivät yleensä hyväksy johtajakseen henkilöä, jota he eivät ammatillisessa mielessä arvosta. Johtajan ei kuitenkaan tarvitse olla alansa syvälinen erikoisasiantuntija, sillä siitä saattaa olla johtamisessa jopa haittaa. Tällaiset henkilöt eivät yleensä miellä johtamista työksi tai ammatiksi ja silloin on vaarana, että johtamisesta tulee asiantuntijatyön sivussa tapahtuvaa toimintaa. (Huuhka 2010, 42–43.)

Toimitusjohtajan täytyy siis ymmärtää toimialaa ja sen lainalaisuuksia. Vain tällöin hän voi saavuttaa tarvittavan uskottavuuden alaistensa silmissä. Tämä luonnollisesti vaatii kokemusta kyseisellä alalla ja esimiehenä työskentelystä sekä vankkaa koulutustaustaa. Perspektiiviä SpoCo Oy:n kaltaisen yrityksen

toimitusjohtajana toimimiseen toisi luonnollisesti myös se, että kyseisellä henkilöllä olisi kokemusta samassa tilanteessa eli elinkaarensa alkuvaiheessa olevassa yrityksessä toimimisesta.

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostetaan myös tunneälyn ja visionäärisyyden merkitystä. Yrityksen toimintakulttuurin täytyy olla avointa ja toimiva vuorovaikutus on johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen luomisessa avainasemassa. Asiantuntijoita, niin kuin muitakin, johdettaessa johtajan on tärkeä olla läsnä. Johtaminen perustuu vahvasti siihen, että toiminta ohjaa yritystä kohti visiota. (Huuhka 2010, 137, 140–141.) Asiantuntijaorganisaatiossa vaadittava monipuolinen johtamistaito edellyttää siis ennen kaikkea sitä, että toimitusjohtaja on itse sisäistänyt yrityksen vision ja tavoitteet, jotta voi ohjata alaisiaan niitä kohti. Ja koska SpoCo Oy on henkilöstömäärältään melko pieni yritys, toimitusjohtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on jokapäiväistä, jolloin johtaja voi todella osoittaa olevansa läsnä.

### **3.7 Sisäinen viestintä ja henkilöstötietojärjestelmät**

Organisaation sisäinen viestintä tarkoittaa yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Organisaatiossa jaetaan tietoa, rakennetaan oikeanlaista yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle organisaatiossa tapahtuvista asioista ja sitoutetaan henkilöstöä. Hyvän ja toimivan sisäisen viestinnän avulla henkilöstö on tietoinen yrityksen tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, taloudellisesta tilasta ja sidosryhmien tarpeista. Myös tuotteet ja palvelut tulevat tutuiksi ja henkilöstö tuntee yrityksen ydinosamaisen sekä kertoo näistä tarvittaessa myös muille sidosryhmille. Hyvällä viestinnällä voidaan saada henkilöstö tuntemaan ylpeyttä siitä, että he kuuluvat juuri kyseiseen organisaatioon. (Österberg 2005, 162.)

Kun organisaation sisäinen viestintä on hyvin hoidettu, henkilöstö saa tiedon keskeisistä asioista ennen tai vähintään samaan aikaan muiden sidosryhmien kanssa. Toimiva tiedonkulku on siis hyvän työyhteisön perusedellytys, vaikka usein koetaankin, että juuri tältä alueelta löytyvät yritysten suurimmat ongelmat.

Työntekijöiden täytyy pystyä luottamaan siihen, että he saavat ajoissa omaa työtään koskevat tiedot. Henkilöstöä kiinnostaa aina ne asiat, jotka liittyvät heidän työtehtäviinsä, esimerkiksi työn riittävyys, tulevat muutokset ja koulutukset sekä etenemismahdollisuudet. Viestimällä henkilöstölle selkeästi näistä asioista voidaan minimoida huhupuheitten määrä. (Österberg 2005, 162–163, 166.)

Pienestä yrityksestä puhuttaessa sisäinen viestintä ei välttämättä ole kovin virallista, mutta myös SpoCo Oy:ssä halutaan panostaa siihen, että henkilöstölle viestitään oikeista asioista, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Tämä johtuu osaltaan myös siitä, että monen yrityksen henkilöstö kokee puutteita olevan juuri viestinnässä. Ja tärkeintä on huomata se, että vaikka kyseessä onkin pieni yritys, viestinnän täytyy silti olla tarkoin ja huolellisesti suunniteltua. Mikäli viestintä ei ole suunnitelmallista, se aiheuttaa varmasti tyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa.

Kuten viestinnässä yleensä, myös organisaation sisäisessä viestinnässä on mahdollista käyttää monia eri kanavia. Tärkeää on, että eri vaihtoehdoista valitaan juuri omalle organisaatiolle sopivimmat. Kanavia käytetään joko yhtä kerrallaan tai tarvittaessa useampaa yhtäaikaaisesti. Joistain asioista riittää vain lyhyt ja ytimekäs viestiminen, mutta toiset asiat ovat luonteeltaan sellaisia, että niistä täytyy tiedottaa useaan otteeseen ja antaa viestin vastaanottajalle mahdollisuus esittää kysymyksiä. Vaikka organisaatiossa olisi käytössä monia erilaisia sisäisen viestinnän kanavia, on hyvä muistaa, että myös kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet ovat erittäin tärkeässä roolissa. (Österberg 2005, 167–168.)

SpoCo Oy:n kaltaisessa pienessä yrityksessä sisäinen viestintä tulee painottumaan melko paljon päivittäin kasvokkain tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin. Avoimeen vuorovaikutukseen kannustaminen antaa edellytyksiä hyvän työilmapiirin ja työyhteisön syntymiselle. Tämä ei varmasti nykypäivänä ole ollenkaan huono asia, kun niin usein viestintä tapahtuu pääasiassa vain sähköpostin, internetin tai puhelimen välityksellä. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi SpoCo Oy:ssä järjestetään kuukausittain palavereita, joihin koko henkilöstö osallistuu ja yhtenä viestintäkanavana hyödynnetään myös

henkilöstötietojärjestelmää. Vuositasolla käydään toimitusjohtajan ja työntekijöiden välillä kehityskeskustelut ja yrityksen sidosryhmiin ollaan yhteydessä edellä mainittujen sähköisten kanavien kautta.

Hyvästä ja toimivasta sisäisestä viestinnästä vastaavat omalta osaltaan kaikki organisaation ja työyhteisön jäsenet. Jokaisella on velvollisuus tiedottaa tarpeelliseksi katsomilleen tahoille omaa työkenttäänsä koskevista asioista. Viestinnän avulla voidaan kehittää ja yhtenäistää organisaatiossa käytettävää käsitteistöä ja se kehittää osaltaan myös organisaation jäsenten ajatusmalleja yritykselle tärkeissä asioissa. (Viitala 2005, 284.) Tämä on hyvä muistaa viestintää suunniteltaessa, jotta kaikki organisaation jäsenet ottavat vastuun tarpeellisen tiedon etsimisestä ja vastaanottamisesta, vaikka suurin vastuu onkin viestinnän lähettäjällä.

Pienille yrityksille ei ole välttämätöntä ottaa käyttöön henkilöstötietojärjestelmää ja ne ovatkin yleisempiä isoissa organisaatioissa. Henkilöstötietojärjestelmien käyttö on kuitenkin perusteltua kustannustehokkuuden vuoksi. Niiden käyttöönottoon ja ylläpitämiseen ei enää tarvita monen henkilön työpanosta. Tietojärjestelmät mahdollistavat myös sen, että kaikki henkilöstöstä kerättävä tieto, esimerkiksi palkkioista ja koulutuksista, löytyy samasta paikasta. (Fay 2011, 103–104.)

Henkilöstötietojärjestelmää hankittaessa on hyvä miettiä tarkkaan, mitä tietoja halutaan kerätä, sillä sen osalta täytyy osata ajatella myös tulevaisuuden tarpeita. Paras tapa onkin hankkia järjestelmä, jota voi muokata tarpeiden muuttuessa. Henkilöstötietojärjestelmän käyttöoikeudet määritellään käyttäjäkohtaisesti, jotta kaikki näkevät vain sen tiedon, mikä heille kuuluu. Henkilötiedot ovat koko järjestelmän perusta, mutta siellä tulee olla myös organisaation kuvaus. Lisäksi järjestelmään voidaan sisällyttää tietoja esimerkiksi osaamiskartoituksesta, perehdytyksestä ja koulutustapahtumista, palkka- ja urakehityksestä, työsuhteesta, poissaoloista sekä työhyvinvointiin ja luontoisetuihin liittyvistä asioista. On myös tärkeää, että muista järjestelmistä voidaan siirtää tietoja henkilöstötietojärjestelmään. Tällaisia ovat esimerkiksi palkanlaskentaan liittyvät tiedot. (Österberg 2005, 40–44.)

SpoCo Oy:ssä sisäisestä viestinnästä ja henkilöstötietojärjestelmän ylläpidosta vastaa henkilöstöasiantuntija. Vaikka organisaatio on melko pieni, on henkilöstötietojärjestelmän hankkiminen kuitenkin perusteltua, etenkin tulevaisuutta ajatellen, jolloin organisaatio tulee todennäköisesti laajentumaan jonkin verran nykyisestä. Järjestelmään tallennetaan työntekijöiden ansioluettelot, työsopimukset ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Näihin edellä mainittuihin tiedostoihin määritellään käyttöoikeudet vain henkilölle itselleen, henkilöstöasiantuntijalle ja toimitusjohtajalle. Järjestelmästä löytyy tietoa myös organisaatiosta ja sen toiminnasta, sekä esimerkiksi perehdytysmateriaali tallennetaan sinne sähköisessä muodossa. Näiden kaltaisiin tiedostoihin taas voidaan antaa käyttöoikeudet kaikille organisaation jäsenille.

Henkilöstötietojärjestelmän avulla täytyy voida tehdä erilaisia raportteja ja kyselyitä henkilöstöön liittyen. Pienissä yrityksissä tällaiset kyselyt eivät toki ole tilastollisesti kovin merkittäviä, mutta on tärkeää, että henkilöstön kehitystä voidaan kuitenkin niissäkin seurata. (Österberg 2005, 44.) Myös SpoCo Oy:ssä toteutetaan erilaisia kyselyitä henkilöstön parissa, jotta yritys voisi hyödyntää niitä kehittämistoimenpiteissään. Kaikki kyselyt ja lomakkeet välitetään henkilöstölle henkilöstötietojärjestelmän kautta.

## 4 ORGANISAATION KUVAUS

Useimpia yrityksiä voidaan nimittää organisaatioiksi, sillä ne ovat yleensä ihmisten muodostamia yhteistoimintajärjestelmiä. Tavallisimman määritelmän mukaan organisaatio on ”sosiotekninen järjestelmä, jolla on tietyt tavoitteet ja sen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne”. Määritelmässä sosiaalisella tarkoitetaan sitä, että organisaatiot koostuvat ainakin muutamista ihmisistä ja teknisellä viitataan siihen, että organisaatiossa hyödynnetään erilaisia teknologioita, välineitä ja osaamista. Organisaation tärkeisiin piirteisiin kuuluvat myös sisäinen työnjako ja työn koordinointi, jatkuvuus ja vakaus sekä se, että voidaan määritellä ketkä kuuluvat organisaatioon ja ketkä eivät. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 187–188.)

Organisaatiorakenne muodostuu yleensä tehtävärakenteesta, raportointi- ja ohjaussuhteista sekä koordinoitijärjestelmistä. Tehtävärakenteella tarkoitetaan, että erilaiset työtehtävät ja suoritukset on kohdennettu organisaation eri jäsenille tai yksiköille. Raportointi- ja ohjaussuhteissa taas viitataan esimerkiksi suorittajatasoon ja esimiestasoon välisiin suhteisiin. Koordinoitijärjestelmistä puhuttaessa tarkoitetaan erilaisia ohjaustoimia ja tiedon tuottamista, jotta suorituksista muodostuu yhteneväisiä, tuloksellisia ja tehokkaita kokonaisuuksia. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 188–189.)

Myös SpoCo Oy:stä puhuttaessa voidaan käyttää sanaa organisaatio, sillä se täyttää kaikki organisaatiolle määritellyt tunnusmerkit. SpoCo Oy:ssä toimii useita henkilöitä, työtehtävät ja suoritukset on kohdennettu organisaation jäsenille ja raportointi tapahtuu työntekijöiltä toimitusjohtajalle. Toiminnassa pyritään myös jatkuvuuteen ja tietynlaiseen vakauteen, joka on tämän päivän yritysmaailmassa hieman vaikeammin saavutettavissa alati muuttuvan ympäristön vaikutuksesta.

Organisaatiota voidaan kuvata organisaatiokaavion avulla. Se on kätevä tapa, kun organisaatiota esitellään esimerkiksi ulkopuolisille sidosryhmille tai kun

organisaatiota kehitetään. Organisaatiokaaviossa esitellään perusyksikköjako, eri osastot, sisäiset raportointisuhteet ja avainhenkilöt. Organisaatiokäsitteiden, -rakenteiden ja prosessien kohdalla on tärkeää oivaltaa se, että ne ovat pääasiassa psykologisia, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta syntyneitä ja syntyviä ilmiöitä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 189–190.)

SpoCo Oy:n organisaatiokaaviossa (liite 2) organisaatio on kuvattu ylhäältä alaspäin. Ylempänä ovat organisaation toimielimet eli yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja sekä tilintarkastaja. Näiden jälkeen tulevat SpoCo Oy:n henkilöstö eli henkilöstö-, markkinointi-, tuotekehitys- ja myynnin asiantuntijat sekä elektroniikka-, mekaniikka- ja ohjelmistosuunnittelijat. Elektroniikka- ja mekaniikkasuunnittelijat on merkitty organisaatiokaavioon eri tavalla siksi, koska heillä on yhden vuoden määräaikainen työsopimus, muiden henkilöstön jäsenten työsopimusten ollessa toistaiseksi voimassaolevia.

Organisaatiot ovat pääasiassa muunnelmia muutamasta eri päärakennetyypistä, joita ovat pienyritysrakenne, toimintokohtainen eli funktionaalinen rakenne, tulosyksikkörakenne ja verkostorakenne. Hierarkkisen ja verkostorakenteen yhdistelmät ovat hyvin tyypillisiä esimerkiksi elektroniikka- ja metalliteollisuudessa, joilla sopimusvalmistajien ja komponenttitoimittajien rooli on liiketoiminnan kannalta erittäin merkittävä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 191–195.) SpoCo Oy on sekoitus kahdesta päärakennetyypistä. Sitä voidaan toisaalta kuvata pienyritysrakenteen avulla, koska toiminnan alussa työntekijöiden määrä on alle kymmenen henkilöä, mutta sen toimintaa kuvaa hyvin myös verkostorakenteen mukainen määrittely.

Pienyrityksessä ei ole varsinaista perustetta kovin muodolliseen osastojakoon ja monissa tapauksissa ei myöskään horisontaaliseen työnjakoon, sillä useissa tapauksissa henkilöstö ja omistajat tekevät suurin piirtein samoja työtehtäviä. Verkostorakenteen ytimenä on usein pieni keskusorganisaatio, joka tukeutuu yhteistyösuhteiden avulla muihin yrityksiin, esimerkiksi tuotteen suunnittelun, valmistuksen ja jakelun toteuttamisessa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 191–195.)

Myöskään SpoCo Oy:ssä ei ole järkevää tai asianmukaista muodostaa kovin hierarkkista rakennetta ja sen vuoksi toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä ei ole muita esimiesportaita. Henkilöstön jäsenet toimivat asiantuntija- ja suunnittelijanimikkeillä ja kaikki ovat toimitusjohtajan suoria alaisia. Myöhemmin yrityksen kasvaessa voidaan miettiä toiminnan uudelleenorganisointia, mutta tässä vaiheessa organisaatorakenne kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena.

Asiantuntijaorganisaatioista puhuttaessa mukaan liitetään usein luovuuden käsite. Se on erittäin arvokas ominaisuus nykypäivän yrityselämässä, sillä se merkitsee kykyä luoda uutta. Luovuus, joustavuus ja osaaminen ovatkin nousmassa käsitteinä yhtä tärkeitä kuin tuottavuus, ja monessa tapauksessa yrityksen kilpailukyky perustuu sen luovuuteen. Tähän tarvitaan uusia oivalluksia ja uusia luovia ratkaisuja vanhojen tilalle, joilla käytössä olevia resursseja pyritään parantamaan ja hyödyntämään entistä tehokkaammin. Kilpailutilanteessa ratkaisevat erot syntyvät usein juuri henkilöstön osaamisesta ja panostuksesta sekä tietenkin heidän sitoutumisen asteestaan. (Huuhka 2010, 73–74.)

SpoCo Oy:ssä halutaan panostaa siihen, että henkilöstöllä olisi mahdollisimman toimiva työympäristö ja -yhteisö, jotta innovatiivisuus olisi luonnollinen osa jokapäiväistä työtä. Yksinkertaisella organisaatorakenteella pyritään joustavuuteen ja byrokratian mukanaan tuomat ongelmat jäävät näin toivottavasti kokonaan pois. Henkilöstö pidetään aktiivisesti mukana yrityksen kehittämisessä ja heidän osaamiseensa panostetaan.

Organisaatiota voidaan määritellä myös erilaisten työsuhdemallien avulla, joissa painotetaan erilaisia asioita ja näkemyksiä. Joustava eli dualistinen työsuhdemalli tarkoittaa tilannetta, jossa henkilöstöä sekä segmentoidaan että ulkoistetaan. Henkilöstön segmentoinnilla tarkoitetaan sitä, että se jaetaan ydin- ja liitännäishenkilöstöön. Ulkoistamisella taas tarkoitetaan työvoimapalvelujen ostamista yrityksen ulkopuolelta. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 305.)

SpoCo Oy:ssä on käytössä edellä mainittu dualistinen työsuhdemalli. Liiketoiminnan kannalta ydinhenkilöstöön kuuluvat erityisesti ohjelmistosuunnittelijat, mutta myös elektroniikka- ja mekaniikkasuunnittelijat,



vaikka heidän työsuhteensa ovatkin vain vuoden mittaisia. Myös henkilöstö-, markkinointi- ja tuotekehitysasiantuntijat ovat tärkeitä linkkejä yrityksen menestykseen. Liitännäishenkilöstöön SpoCo Oy:ssä voidaan lukea eri oppilaitoksista rekrytoitavat henkilöt, jotka tekevät pääasiassa lyhytaikaisia projektitöitä yritykselle. SpoCo Oy haluaa tarjota opiskelijoille mahdollisuuden esimerkiksi harjoittelupaikkoihin sekä opinnäyte- ja projektitöihin. Oppilaitosten ja opiskelijoiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä myös tulevaisuudessa, sillä siitä on hyötyä niin opiskelijoille kuin yrityksellekin, joka saa opiskelijoiden avulla tuoreimman tiedon käyttöönsä kaikilta aloilta.

Ulkoistamista harkitaan yleensä niiden toimintojen osalta, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosaamiseen eivätkä ne ole strategisesta näkökulmasta merkittäviä. Englantilainen tutkija Cliff Bowman on esitellyt vuonna 1998 viitekehyksen ulkoistamiseen liittyvän päätöksenteon tueksi (Taulukko 1). Tämän viitekehyksen kaksi akselia ovat toiminnon strateginen merkitys ja osaamisen taso verrattuna alan parhaaseen.

*TAULUKKO 1. Tee, ulkoista, liittoudu -matriisi (Kauhanen 2010, 48).*

Toimin-  
non  
strategi-  
nen  
merkitys

Korkea

Keskin-  
kertainen

Matala

Liittoudu

Investoi ja tee

Tee

Liittoudu

Liittoudu

Tee

Ulkoista

Ulkoista

Ulkoista

Matala

Keskin-  
kertainen

Korkea

Osaamisen taso verrattuna alan parhaaseen

SpoCo Oy:ssä on myös tiettyjä toimintoja, jotka on päätetty ulkoistaa ja näille päätöksille voidaan löytää perustelut edellä olevaa taulukkoa hyväksikäyttäen. Ulkoistettaviin toimintoihin kuuluvat taloushallinto, juridiset palvelut sekä siivous-

ja vartiointipalvelut. Myös tuotanto ulkoistetaan, sillä SpoCo Oy:n rannelaitteet teetetään Suomessa tai ulkomailla toimivalla sopimusvalmistajalla. Ulkoistettavia toimintoja ei kirjata henkilöstöbudjettiin, koska niitä ei toteuteta yrityksen omalla henkilöstöllä.

Taloushallinnon ja juridisten palveluiden toimivuus on erittäin tärkeää yrityksen kannalta ja toiminnot on päätetty ulkoistaa, jotta yrityksen käyttöön saadaan laaja-alaista ammattitaitoa näiltä aloilta. Siivous- ja vartiointipalveluiden merkitys on strategisesti vähäinen ja osaamisen taso matala verrattuna alan parhaaseen, joten myös ne ulkoistetaan. Rannelaitteiden valmistuksen strateginen merkitys taas on korkea, mutta oman tuotantolaitoksen perustaminen olisi erittäin suuri investointi, eikä sen perustaminen ole siksi järkevää tai kannattavaa, joten realistisin vaihtoehto on laitteiden teettäminen sopimusvalmistajalla.

#### **4.1 Osakeyhtiön toimitielimet**

Osakeyhtiössä on erilaisia toimitielimiä, joilla on osakeyhtiölaissa määritetyt tehtävät ja kokoonpano. Eri toimitielinten tehtävät on selkeästi jaettu päättämiseen, toimeenpanoon ja valvontaan. Osakeyhtiölaissa ja joskus myös yrityksen yhtiöjärjestyksessä otetaan kantaa siihen, miten henkilöt toimitielimiin valitaan. Osakeyhtiössä eri toimitielimet ovat myös hierarkkisia, eikä niiden järjestystä voi muuttaa yhtiöjärjestyksellä tai osakassopimuksella. Osakassopimuksella yleensä kuitenkin vaikutetaan siihen, miten nämä eri toimitielimet käytännössä toimivat. (Hannula 2003, 20.)

Monissa tapauksissa ylempi toimitielin voi ottaa alemman toimitielimen tehtäviä itselleen hoidettavaksi, kuitenkin esimerkiksi yhtiökokous ei voi hoitaa hallituksen tehtäviä. Alempi toimitielin on yleensä vastuussa informaation toimittamisesta ylemmälle toimitielimelle ja sen tekemien päätösten toteuttamisesta käytännössä. Alemmalla toimitielimellä on myös oikeus valvoa ylemmän toimitielimen päätösten laillisuutta, sillä lainvastaista päätöstä ei saa panna täytäntöön. (Hannula 2003, 20–21.)

TAULUKKO 2. Osakeyhtiön toimielinten kuvaus (Hannula 2003, 22, 25, 30–33, 59; Osakeyhtiölaki 624/2006 6:8 §, 6:17.1 §, 6:18 §).

Toimielin	Tehtävät	Jäsenet	Lisätietoa
Yhtiökokous	Ylin päättävä toimielin, joka valvoo hallituksen toimintaa ja nimittää tilintarkastajan.	Osakeyhtiön osakkaat.	Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksissa.
Hallitus	Vastaa yhtiön hallinnon ja varojen hoidon järjestämisestä, edustaa yhtiötä suhteessa viranomaisiin ja sopimuskumppaneihin sekä nimittää toimitusjohtajan ja valvoo hänen toimintaansa.	Yleensä 1–5 varsinaista jäsentä sekä mahdolliset varajäsenet. Mikäli jäseniä on enemmän kuin yksi, valitaan puheenjohtaja.	Toimii käytännössä yhtiökokouksen ja toimitusjohtajan välissä. Hallituksen puheenjohtajan tulisi toimia muita jäseniä enemmän toimitusjohtajan esimiehenä.
Toimitusjohtaja	Hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti, valvoo henkilöstöä sekä välittää hallitukselle heidän toimintansa kannalta oleellisia tietoja.	Toimitusjohtaja sekä mahdollisesti yksi tai useampi sijainen.	Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä ja käyttää puhevaltaa hallituksen kokouksissa, mikäli hallitus ei määrää toisin.
Tilintarkastaja	Tarkastaa yhtiön kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon. Tekee tilintarkastuskertomuksen, joka raportoidaan yhtiökokoukselle.	Tilintarkastaja tai tilintarkastusyhdistys.	Valvoo osaltaan hallituksen toimintaa.

Hallituksen jäsenen tärkeimmät yleiset ominaisuudet ovat yleensä kriittisyys, riippumattomuus, yhteistyö- ja päätöksentekokyky sekä erityisosaaminen yhtiön toimiala ja kehitysvaihe huomioon ottaen. Hallituksen jäseneltä toivotaan myös kykyä lukea ja tulkita taloudellista informaatiota, kykyä olla objektiivinen yhtiön edun suhteen sekä hallituksen jäsenen vastuun ja tehtävien ymmärtämistä. Hyötyä on myös siitä, jos hallituksen jäsenellä on kokemusta hallitustyöskentelestä ja kyky tuoda lisäarvoa yritykselle omalla toiminnallaan sekä tarpeeksi motivaatiota toimia yhtiön parhaaksi. (Hannula 2003, 50–53.) Hallituksessa olisi siis hyvä olla jäseniä, jotka edustavat yrityksen toimialaa, kehitysvaihetta tai muuta tarvittavaa asiantuntemusta, esimerkiksi rahoitusta, tuotekehitystä, kansainvälisyyttä tai taloushallintoa (Hannula 2003, 75–76).

Hallituksen jäsenille maksettaviin palkkioihin ei oteta kantaa osakeyhtiölaissa, mutta kirjallisuudessa on esitetty, että hallitusjäsenyyteen pitäisi liittyä jonkinlainen palkkio. Palkkioista päättää yhtiökokous ennen hallituksen jäsenten valitsemista ja niistä voidaan määrätä myös yhtiöjärjestyksessä. Palkkio voi olla kokouskohtainen, aikaan sidottu eli esimerkiksi kuukausittain maksettava tai yrityksen menestykseen sidottu. Kasvuyhtiöissä palkkioiden taso on Suomessa satoja euroja kuukaudessa ja esimerkiksi pienissä perheyhtiöissä sitä ei välttämättä makseta lainkaan muille kuin ulkopuolisille hallituksen jäsenille. Hallituksen puheenjohtajan palkkio on yleensä noin 1,5–2-kertainen muihin jäseniin verrattuna. Palkkioita voidaan maksaa rahallisena korvauksena, optioina tai esimerkiksi yhtiön omina osakkeina. (Hannula 2003, 81–83.)

Pienyrityksissä hallituksen kokouksia pidetään usein 2–3 kuukauden välein, kun taas yrityksissä, joissa on mukana pääomasijoittajia, hallitus kokoontuu kuukausittain (Hannula 2003, 165). SpoCo Oy:n hallitukseen kuuluu viisi varsinaista jäsentä ja kaksi varajäsentä. Nämä jäsenet ovat mahdollisimman riippumattomia yrityksen osakkeenomistajista ja heiltä vaaditaan asiantuntemusta eri osa-alueilta. Asiantuntemusta halutaan erityisesti rahoitukseen, tuotekehitykseen ja kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa sekä kokemusta samassa kehitysvaiheessa olevassa yrityksessä toimimisesta. Hallituksen kokouksia järjestetään kahden kuukauden välein ja palkkiot ovat kokouskohtaisia, hallituksen jäsenellä 200 euroa ja hallituksen puheenjohtajalla 800 euroa.

Toimitusjohtaja on yksi osakeyhtiön lakimääräisistä toimitusjohtajista, mutta sitä ei välttämättä tarvitse olla pienissä yhtiöissä, joiden osakepääoma on pienempi kuin 80 000 euroa. Mikäli toimitusjohtajan nimeämisestä ei ole mainintaa yhtiöjärjestyksessä, hallituksen vastuulla on tehdä päätös siitä, onko yhtiössä toimitusjohtaja vai ei. Toimitusjohtajaa valittaessa olisi hyvä ottaa huomioon yrityksen luonne, kehitysvaihe ja strategia. Toimitusjohtajalta tulisi löytyä esimerkiksi aikaisempaa kokemusta vastaavista tehtävistä, oikeanlainen koulutus sekä motivaatiota tehtävän hoitamiseen. (Hannula 2003, 29, 206.)

SpoCo Oy:lle nimetään toimitusjohtaja ja hänen ollessaan estynyt, hänen tehtäviään hoitaa yhtiön hallitus. Toimitusjohtajan palkkio on 4000 euroa kuukaudessa, eikä siihen yrityksen tilanteen huomioon ottaen vielä toistaiseksi sisälly esimerkiksi luontoisetuja tai tulospalkkioita.

## **4.2 Henkilöstö**

Yritys hyötyy paljon siitä, että se pyrkii ennustamaan ja suunnittelemaan työtehtäviä ja työntekijöiden määrää mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen. Tämä on olennainen osa henkilöstöresurssien suunnittelua. Monet pienet yritykset yleensä luottavat johtoportaan arvioihin tulevaisuudesta, kun taas isompien yritysten ennusteet perustuvat useimmiten siihen, millaisia tavoitteita on asetettu saavutettaviksi liiketoimintasuunnitelmassa. Suunnittelun avuksi on olemassa monia erilaisia metodeja, joista yksi on tutkia samantapaisten tai kilpailevien yritysten kehitystä ja monet yritykset hyödyntävätkin tätä näkökulmaa oman henkilöstönsä suunnittelussa. (Harry 2011, 113–114, 117.)

Pienyritysten resurssit ovat rajalliset ja ne ovat rakenteeltaan usein melko kevyitä, joten kaiken toiminnan täytyy olla perusteltua ja johtaa kehittymiseen (Kallio 2002, 118). SpoCo Oy:n rakenne on hyvin yksinkertainen ja kaikille tehtävänimikkeille löytyy selkeät perusteet. Koska henkilöstökulut ovat hyvin iso kustannuserä yrityksille, on tärkeää, että varsinkin alkuvaiheessa rekrytoidaan vain yrityksen toiminnan kannalta tarpeellista osaamista omaavia henkilöitä. Henkilöstön määrä ja työtehtävät on suunniteltu kolmelle ensimmäiselle

toimintavuodelle ja ne perustuvat liiketoimintasuunnitelmassa tehtyihin linjauksiin. Tälle ajanjaksolle tehty suunnitelma on realistinen, sillä sen jälkeen tapahtuvia muutoksia on erittäin vaikea toiminnan tässä vaiheessa ennakoida. Henkilöstöä halutaan kannustaa mahdollisimman paljon itseohjautuvuuteen ja toisaalta myös tehokkaaseen ryhmätyöskentelyyn. Jokaisella on omat vastualueensa ja tarkoituksena on, että he voisivat niihin liittyvissä asioissa tehdä myös itsenäisiä päätöksiä.

Viitala (2005, 86) viittaa kirjassaan on Huomon, Mäkelinin ja Vuorian vuonna 1996 esittelemään määritelmään, jossa yrityksen erilaiset osaamisalueet jaotellaan neljään eri kategoriaan. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluu tuki- ja apuosaaminen, joka voidaan tarvittaessa ulkoistaa. Toinen kategoria on kaikille alan yrityksille yhteistä ja myös välttämätöntä perusosaamista, jota ilman ei voi toimia tietyllä toimialalla. Siihen voivat kuulua sekä tukiosaaminen (esimerkiksi henkilöstötoiminnot) että toimialan perusosaaminen (esimerkiksi atk-osaaminen). Kolmanteen kategoriaan kuuluu kriittinen osaaminen, joka on olennainen kilpailukyvyn lähde ja sen säilyttämisen kannalta tarvittavaa keskeistä osaamista. Neljänteen kategoriaan luokitellaan tulevaisuudessa tarvittava tärkeä osaaminen, jonka avulla voidaan tehdä uusia markkina-avauksia ja menestyä kilpailussa.

SpoCo Oy:n henkilöstöä on kuvattu työtehtävien kuvauksien (liite 1) avulla ja jokaisen organisaation jäsenen paikka on määritelty organisaatiokaaviossa (Liite 2). Eri työtehtävät voidaan edelleen jakaa edellä mainittujen kategorioiden avulla, joka tukee henkilöstön jäsenten ja myös ulkoistettavien palveluiden tärkeää roolia yrityksen toiminnassa. Ensimmäisessä kategoriassa ovat ulkoistettavat toiminnot, toisessa kategoriassa tarvittava perusosaaminen, kolmannessa yrityksen ydinosaaminen ja neljännessä sellainen osaaminen, jota saatetaan tarvita tulevaisuudessa. Nämä kategoriat ja niihin kuuluva osaaminen SpoCo Oy:ssä on määritelty alla olevan taulukon avulla.

TAULUKKO 3. SpoCo Oy:n osaamisalueiden jaottelu kategorioittain.

<b>1. Yleinen tuki- ja apuosaaminen</b>	Taloushallinto, juridiset palvelut sekä siivous- ja vartiointipalvelut, jotka ulkoistetaan.
<b>2. Kaikille alan yrityksille välttämättömän tuki- ja perusosaaminen</b>	Tukiosaamiseen kuuluu henkilöstö-, markkinointi-, tuotekehitys- ja myynnin asiantuntijoiden osaaminen. Perusosaamiseen kuuluu atk-osaaminen, jota edellytetään kaikilta työntekijöiltä.
<b>3. Kriittinen osaaminen</b>	Keskeistä osaamista on elektroniikka-, mekaniikka- ja ohjelmistosuunnittelu, jotka ovat välttämättömiä tuote- ja palvelukokonaisuuden toimivuuden kannalta.
<b>4. Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen</b>	Tulevaisuudessa saatetaan tarvita esimerkiksi liikunta-alan asiantuntijoiden ammattitaitoa tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

## 5 HENKILÖSTÖBUDJETOINTI

Budjettien laatimisesta on tullut monessa yrityksessä olennainen osa suunnittelu- ja ohjausjärjestelmää. Budjetti on eri toimenpiteiden numeerinen esitys, jossa tuloja ja menoja voidaan esittää esimerkiksi kuukausi-, laji- tai vastuualueetasolla. Elinkaaren alussa budjetit voivat olla hyvin yksinkertaisia ja niiden laatimisessa saatetaan käyttää ulkopuolisten konsulttien apua, mutta ajan myötä ja yritystoiminnan kasvaessa budjetit opitaan tekemään itsenäisesti. Ennusteiden ja suunnitelmien laatiminen on tärkeää, ja monesti yrityksen myöhemmissä elinkaaren vaiheissa se nousee vielä suurempaan arvoon. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 162–163.)

Budjetit laaditaan yleensä yhdeksi vuodeksi kerrallaan ja ne tulisi rakentaa siten, että ne sopivat organisaatorakenteeseen ja tukevat vastualueiden jakoa (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 163, 167). Suunnittelun avulla voidaan siis vaikuttaa siihen, että toimenpiteet ovat myös toteuttamiskelpoisia ja on hyvin tärkeää valvoa, kuinka hyvin budjetteihin määritetyissä rajoissa on pysytty.

Henkilöstöbudjetista ei löydy kovinkaan tarkkoja määritelmiä, joka todennäköisesti johtuu siitä, että se nähdään muiden budjettien osana. Henkilöstö on kuitenkin yleensä yrityksille hyvin suuri kustannuserä, joten myös alkavan yrityksen on hyvä budjetoida henkilöstöön liittyvät kustannukset ja siten seurata, miten ne kehittyvät eri toimintavuosina. Henkilöstökustannukset muodostuvat maksettavista palkoista ja palkkioista, henkilöstösivukuluista ja muista henkilöstöön liittyvistä kustannuksista, esimerkiksi koulutuksista.

Työnantajan lakisääteisiin sosiaalivakuutusmaksuihin eli henkilöstösivukuluihin kuuluvat sosiaaliturvamaksu, työeläke-, työttömyys-, tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Vuonna 2012 sosiaaliturvamaksun suuruus on 2,12 prosenttia, työeläkemaksun keskimäärin 17,35 prosenttia ja työttömyysvakuutusmaksun 0,80 prosenttia. Tapaturmavakuutuksen suuruus vaihtelee työn vaarallisuuden ja toimialan mukaan 0,30–8,00 prosentin välillä ja



ryhmähenkivakuutusmaksun suuruus on keskimäärin 0,072 prosenttia. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera 2012, hakupäivä 25.3.2012; Verohallinto 2011, hakupäivä 18.4.2012.)

Koska tapaturmavakuutuksen suuruudesta eri aloilla ei löytynyt tarkkaa tietoa, laskettiin tapaturmavakuutus kaikille SpoCo Oy:n henkilöstön jäsenille yhden prosentin suuruisena. Tämä johtuu siitä, että SpoCo Oy:n työtehtäviä ei voida katsoa kovin vaarallisiksi, eikä tapaturmavakuutuksen määrä näin ollen voi olla kovin suuri.

SpoCo Oy:n henkilöstöbudjetit on laadittu kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle. Jokaisen toimintavuoden henkilöstökustannukset on jaettu budjetissa kahdelle samanpituiselle ajanjaksolle, johtuen siitä, että esimerkiksi palkkakustannuksien vaihtelevuutta voidaan näin seurata paremmin. Henkilöstöbudjeteissa on otettu huomioon hallituksen varsinaisten jäsenten, hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan palkkiot, henkilöstön palkat ja henkilöstösivukulut, jotka on laskettu mukaan myös toimielinten palkkioihin.

Hallituksen jäsenten kokouskohtainen palkkio on 200 euroa, hallituksen puheenjohtajan 800 euroa ja toimitusjohtajalle maksetaan palkkiota 4000 euroa kuukaudessa. Liiketoimintasuunnitelmaa varten tehtyjen selvitysten perusteella SpoCo Oy:n henkilöstön palkat ovat keskimäärin 3000 euroa kuukaudessa. Työtehtäväkohtaisen palkat on määritetty työtehtävien kuvauksissa (liite 1) erikseen. Asiantuntija-nimikkeellä toimivilla työntekijöillä on hieman korkeampi palkka kuin suunnittelija-nimikkeellä toimivilla. Tämä johtuu siitä, että ensin mainituilta vaaditaan vähintään yhden vuoden työkokemusta, joka vaikuttaa palkkaan korottavasti.

Ensimmäisen toimintavuoden ensimmäisellä puoliskolla henkilöstökustannukset ovat melko pienet, sillä tässä vaiheessa yritykseen on palkattu ainoastaan henkilöstöasiantuntija. Kustannukset siis muodostuvat hänen palkastaan sekä toimielinten palkkioista. Toisella puoliskolla kustannukset hieman nousevat, sillä heinäkuun alussa alkaa elektroniikka-, mekaniikka- ja ohjelmistosuunnittelijoi-

den työsuhteet ja lokakuun alussa markkinointi-, tuotekehitys- ja myynnin asiantuntijoiden työsuhteet.

*TAULUKKO 4. SpoCo Oy:n henkilöstöbudjetti, 1. toimintavuosi.*

<b>Kustannuslaji</b>	<b>Tammikuu– Kesäkuu</b>	<b>Heinäkuu– Joulukuu</b>
Hallituksen jäsenten palkkiot sivukuluineen	3640,26	3640,26
Hallituksen puheenjohtajan palkkiot sivukuluineen	2912,21	2912,21
Toimitusjohtajan palkkiot sivukuluineen	29 122,08	29 122,08
Palkat	18 000,00	112 200,00
Henkilöstösivukulut:		
Sosiaaliturvamaksut	381,60	2378,64
Työeläkemaksut	3123,00	19 466,70
Tapaturmavakuutusmaksut	180,00	1122,00
Työttömyysvakuutusmaksut	144,00	897,60
Ryhmähenkivakuutusmaksut	12,96	80,78
<b>Yhteensä</b>	<b>57 516,11</b>	<b>171 820,27</b>

Toisen toimintavuoden ensimmäisellä puoliskolla henkilöstökustannukset ovat korkeimmillaan, koska tämän ajanjakson kustannukset muodostuvat kaikkien kahdeksan työntekijän palkkakustannuksista sekä toimielinten palkkioista. Elektroniikka- ja mekaniikkasuunnittelijoiden työsuhde päättyy kesäkuun viimeisenä päivänä, joten toisen toimintavuoden toisella puoliskolla kustannuksiin sisältyy enää kuuden työntekijän palkkakustannukset sekä toimielinten palkkiot sivukuluineen. Kolmantena toimintavuonna henkilöstön määrässä ei tapahdu enää muutoksia, joten myös henkilöstökustannukset pysyvät samansuuruisina koko vuoden ajan.

TAULUKKO 5. SpoCo Oy:n henkilöstöbudjetti, 2. toimintavuosi.

Kustannuslaji	Tammikuu– Kesäkuu	Heinäkuu– Joulukuu
Hallituksen jäsenten palkkiot sivukuluineen	3640,26	3640,26
Hallituksen puheenjohtajan palkkiot sivukuluineen	2912,21	2912,21
Toimitusjohtajan palkkiot sivukuluineen	29 122,08	29 122,08
Palkat	139 200,00	105 600,00
Henkilöstösivukulut:		
Sosiaaliturvamaksut	2951,04	2238,72
Työeläkemaksut	24 151,20	18 321,60
Tapaturmavakuutusmaksut	1392,00	1056,00
Työttömyysvakuutusmaksut	1113,60	844,80
Ryhmähenkivakuutusmaksut	100,22	76,03
Yhteensä	204 582,61	163 811,70

TAULUKKO 6. SpoCo Oy:n henkilöstöbudjetti, 3. toimintavuosi.

Kustannuslaji	Tammikuu– Kesäkuu	Heinäkuu– Joulukuu
Hallituksen jäsenten palkkiot sivukuluineen	3640,26	3640,26
Hallituksen puheenjohtajan palkkiot sivukuluineen	2912,21	2912,21
Toimitusjohtajan palkkiot sivukuluineen	29 122,08	29 122,08
Palkat	105 600,00	105 600,00
Henkilöstösivukulut:		
Sosiaaliturvamaksut	2238,72	2238,72
Työeläkemaksut	18 321,60	18 321,60
Tapaturmavakuutusmaksut	1056,00	1056,00
Työttömyysvakuutusmaksut	844,80	844,80
Ryhmähenkivakuutusmaksut	76,03	76,03
<b>Yhteensä</b>	<b>163 811,70</b>	<b>163 811,70</b>

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda aloittavalle yritykselle henkilöstösuunnitelma, jossa yhdistyy teoria ja toimeksiantajan tarpeet. Henkilöstösuunnitelman oli tarkoitus olla mahdollisimman kattava ja realistinen, jotta siitä olisi hyötyä toimeksiantajalle myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni sisältää henkilöstöstrategian ja -politiikan, organisaation kuvauksen sekä henkilöstöbudjetit kolmelle vuodelle. Koska opinnäytetyöni on osa SpoCon liiketoimintasuunnitelmaa, tein suunnitelmasta sitä varten tiivistelmän (liite 3), joka sisältää olennaisimmat asiat henkilöstösuunnittelusta.

Pysyin melko hyvin aikataulussa, jonka tein opinnäytetyön toimintasuunnitelmaan ja ainoastaan ohjausseminaari myöhästyi hieman alun perin suunnittelusta päivämäärästä. Aikataulusta olisi ollut ehkä vielä enemmän hyötyä, jos olisin tehnyt sen viikkotasolle, jolloin esimerkiksi lähdeaineiston keräämisen ja kirjoittamisprosessin olisi pystynyt ajoittamaan paremmin.

Opinnäytetyöprosessi eteni niin, että kokosin ensin tarvitsemani lähdeaineiston ja luonnollisesti täydensin sitä muutamaa otteeseen. Löysin mielestäni erittäin hyviä ja relevantteja lähteitä, joiden avulla sain koottua kattavan tietoperustan. Teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen aloin suunnitella ja kirjoittaa henkilöstösuunnitelmaa toimeksiantajan näkökulmasta. Tosin suunnitelmaosion suhteen oli paljon ideoita jo ennen varsinaisen kirjoitusprosessin aloittamista, eikä tekstin tuottamisessa näin ollen ollut vaikeuksia. Valitsemani ratkaisut tein tietoperustan ja SpoCon liiketoimintasuunnitelmassa määriteltyjen asioiden perusteella, ja tietenkin toivon, että nämä ratkaisut olisivat käyttökelpoisia.

SpoCon liiketoimintasuunnitelmaa tehtiin kuusihenkisessä tiimissä Oulun seudun ammattikorkeakoulussa, joten minulla oli mahdollisuus ottaa omassa opinnäytetyössäni hyvin huomioon liiketoimintasuunnitelmaan linjatut asiat sekä kysyä muiden tiimin jäsenten mielipidettä omien ideoideni suhteen. Tämä auttoi osaltaan hyvin paljon siinä, että suunnitelmasta tuli ajantasainen ja realistinen,

kun minulla oli koko ajan kirkkaana mielessä se kokonaisuus, jota varten henkilöstösuunnitelmaa tehtiin. Hyvään lopputulokseen auttoivat myös ohjaavan opettajan, vertaisarvioijan sekä työelämäohjaajan vankka tuki, sillä sain heiltä paljon positiivista palautetta ja myös rakentavaa kritiikkiä.

Opinnäytetyölläni on jonkin verran uutuusarvoa, sillä aloittavat yritykset eivät yleensä tee henkilöstösuunnitelmia. Minun tuotoksestani voi siis olla hyötyä myös muille samassa kehitysvaiheessa oleville yrityksille ja toivonkin, että henkilöstösuunnittelun tärkeys otettaisiin huomioon kaikissa yrityksissä niiden koosta tai rakenteesta riippumatta. Henkilöstösuunnitteluun liittyy kuitenkin paljon sellaisia asioita, joita myös aloittavan yrityksen kannattaa pohtia ja joista on hyötyä myös liiketoiminnan muiden osa-alueiden organisoinnin suunnittelussa.

Erittäin positiivinen yllätys oli, kun opinnäytetyöstäni kirjoitettiin juttu Oulun seudun ammattikorkeakoulun Extra-verkkolehteen. Se kertoo osaltaan myös jotakin siitä, että tällaiset monialaiset yhteistyöprojektit kiinnostavat ilmiönä koko korkeakoulua ja niitä halutaan tuoda enemmän esille. Artikkelissa käsiteltiin sitä, miten opinnäytetyöni syntyi, siitä saamani hyötyjä sekä tulevaisuuden näkymiä työmarkkinoilla.

## **6.1 Työn tulosten arviointi**

Olen tyytyväinen saavutettuun lopputulokseen ja käsittelin siinä mielestäni olennaisia asioita juuri toimeksiantajan näkökulmasta. Työtä tehdessä tuli välillä esiin ja muodostui jopa ongelmaksi, että olen työskennellyt projektin parissa melko pitkään. Minulla oli paljon ideoita työn sisällön suhteen, mutta haasteena oli saada kirjoitettua ne auki niin, että myös lukijat ymmärtäisivät, mistä on kysymys. Opinnäytetyön tekeminen oli siis ajoittain erittäin haastavaa, mutta myös mielenkiintoista.

Kaikki tehdyt linjaukset perustuvat tämänhetkiseen tietoon, joten joidenkin osioiden tiedot saattoivat jäädä hieman vajavaisiksi. Opinnäytetyötä tehdessäni mielestäni, että olisiko joitakin osa-alueita pitänyt jättää pois, sillä näin jälkeenkäin

ajatellen niihin kaikkiin ei välttämättä pystynytään panostamaan niin paljon kuin alun perin oli tarkoitus. Toisaalta jokainen käsitelty asia liittyy olennaisesti henkilöstösuunnitteluun, joten niiden pois jättäminen olisi ollut melko vaikeaa.

Opinnäytetyöni sisältö perustuu hyvin pitkälti teorian tietoon ja siitä puuttuu kokonaan tutkimuksellinen osuus, joka olisi voinut olla esimerkiksi haastattelu. Tämä johtuu siitä, että olisi ollut hankalaa löytää haastateltavaksi samassa kehitysvaiheessa olevan yrityksen henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä. Tutkimuksellisen osuuden puuttuminen verottaa jonkin verran työn uskottavuutta, mutta työn tekijänä olen sitä mieltä, että tästä puutteesta huolimatta henkilöstösuunnitelmasta tuli hyvä kokonaisuus.

## **6.2 Jatkotoimenpide-ehdotukset**

Tein opinnäytetyöni tietystä näkökulmasta ja suunnittelua rajoittavina tekijöinä oli esimerkiksi se, että yritystä ei vielä ole perustettu ja näin ollen oli joitakin asioita, joihin ei voinut ottaa kantaa. On siis selvää, että vielä perusteellisemman henkilöstösuunnitelman tekemiseksi täytyy tehdä enemmän selvityksiä ja ehkä jopa useampi opinnäytetyö.

Mietin työtä tehdessäni myös sellaisia osa-alueita, joiden osalta suunnittelua olisi hyvä vielä jatkaa ja jatkotutkimusehdotuksia henkilöstösuunnittelun osalta syntyi useita. Niitä voisivat olla esimerkiksi operatiivinen henkilöstösuunnittelu, palkitsemisjärjestelmän tarkempi määrittely, sisäisen viestinnän käytännön toteutus, johon voisi kuulua kehityskeskusteluiden ja palaverikäytäntöjen suunnittelu sekä henkilöstötietojärjestelmän valinta ja käyttöönotto.

Niin kuin työssä on jo aikaisemmin mainittu, SpoCo Oy:ssä halutaan ottaa henkilöstö aktiivisesti mukaan suunnittelemaan yrityksen liiketoimintaa kokonaisuudessaan ja erityisesti heitä koskevien asioiden osalta. Tästä johtuen lähes kaikki edellä mainituista suunnitelmista ja tarkennuksista voidaan tehdä vasta sen jälkeen, kun yritys on perustettu.

## LÄHTEET

Bamberger, P. & Meshoulam, I. 2000. Human resource strategy – Formulation, implementation and impact. Kalifornia: Sage Publications.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2010. Nostetta liiketoimintaan osaavilla ihmisillä – EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2010. Hakupäivä 22.3.2012 [http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2011/3\\_maalis/Nostetta\\_liiketoimintaan\\_osaavilla\\_ihmisilla.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/Nostetta_liiketoimintaan_osaavilla_ihmisilla.pdf).

Fay, C. H. 2011. Information systems. Teoksessa C. Rowley & K. Jackson (toim.) Human resource management – The key concepts. Lontoo: Routledge.

Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. Helsinki: WSOY.

Harry, W. 2011. Job planning. Teoksessa C. Rowley & K. Jackson (toim.) Human resource management – The key concepts. Lontoo: Routledge.

Harry, W. & Jackson, K. 2011. Assessment. Teoksessa C. Rowley & K. Jackson (toim.) Human resource management – The key concepts. Lontoo: Routledge.

Helsilä, M. 2009. Suorituksen johtaminen – suoritusarviointi. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hon-fun Poon, I. & Rowley, C. 2011a. Career development. Teoksessa C. Rowley & K. Jackson (toim.) Human resource management – The key concepts. Lontoo: Routledge.



Hon-fun Poon, I. & Rowley, C. 2011b. Development. Teoksessa C. Rowley & K. Jackson (toim.) Human resource management – The key concepts. Lontoo: Routledge.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera. 2012. Työnantajan sosiaaliturvamaksut. Hakupäivä 25.3.2012  
[https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Vakuuttaminen\\_Muut/Sotumaksut\\_fin.pdf](https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Vakuuttaminen_Muut/Sotumaksut_fin.pdf).

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta – valitse oikein. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laki julkisesta työvoimapalvelusta 31.12.2002/1295.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työterveyshuollon hyödyt ja kustannukset. Hakupäivä 23.3.2012 <http://www.tem.fi/index.phtml?s=4138>.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Valtiovarainministeriön kansantalousosasto. 2011. Suhdanekatsaus. Hakupäivä 20.3.2012 [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_katsaukset/20111220Suhdan/sk\\_suomi\\_jouluk2011.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20111220Suhdan/sk_suomi_jouluk2011.pdf).

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava.

Verohallinto. 2011. Työnantajan ja työntekijän eläke- ja vakuutusmaksut prosentteina vuonna 2012. Hakupäivä 18.4.2012 [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Maatalousyrittaja\\_ja\\_metsanomistaja/Yritys\\_tyonantajana/Tyonantajan\\_ja\\_tyontekijan\\_elake\\_ja\\_vaku\(19376\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Maatalousyrittaja_ja_metsanomistaja/Yritys_tyonantajana/Tyonantajan_ja_tyontekijan_elake_ja_vaku(19376)).

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## LIITTEET

### LIITE 1.

#### SpoCo Oy:n henkilöstön työtehtävien kuvaukset

Tehtävänimike	Henkilöstöasiantuntija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa yrityksen henkilöstöhallinnosta, johon kuuluu esimerkiksi henkilöstötietojärjestelmän ylläpito, rekrytointi, palkitsemisjärjestelmän suunnittelu
Kuukausipalkka	3000 euroa
Koulutus	Tradenomi (liiketalouden koulutusohjelma) tai kauppatieteiden maisteri
Työkokemus	1–5 vuotta

Tehtävänimike	Markkinointiasiantuntija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa yrityksen markkinoinnista, johon kuuluu esimerkiksi markkinoinnin ja markkinointiviestintämateriaalien suunnittelu ja toteutus
Kuukausipalkka	3000 euroa
Koulutus	Tradenomi (liiketalouden koulutusohjelma) tai kauppatieteiden maisteri
Työkokemus	1–5 vuotta

Tehtävänimike	Tuotekehitysasiantuntija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa yrityksen tuotekehityksestä sekä tuote- ja palvelukokonaisuuksien toimivuudesta
Kuukausipalkka	3000 euroa
Koulutus	Tradenomi (liiketalouden koulutusohjelma) ja/tai insinööri (hyvinvointiteknologian koulutusohjelma)
Työkokemus	1–5 vuotta

Tehtävänimike	Myynnin asiantuntija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden myynnistä, uusasiakashankinnasta ja asiakassuhteiden ylläpidosta
Kuukausipalkka	3000 euroa
Koulutus	Tradenomi (liiketalouden koulutusohjelma)
Työkokemus	1–5 vuotta

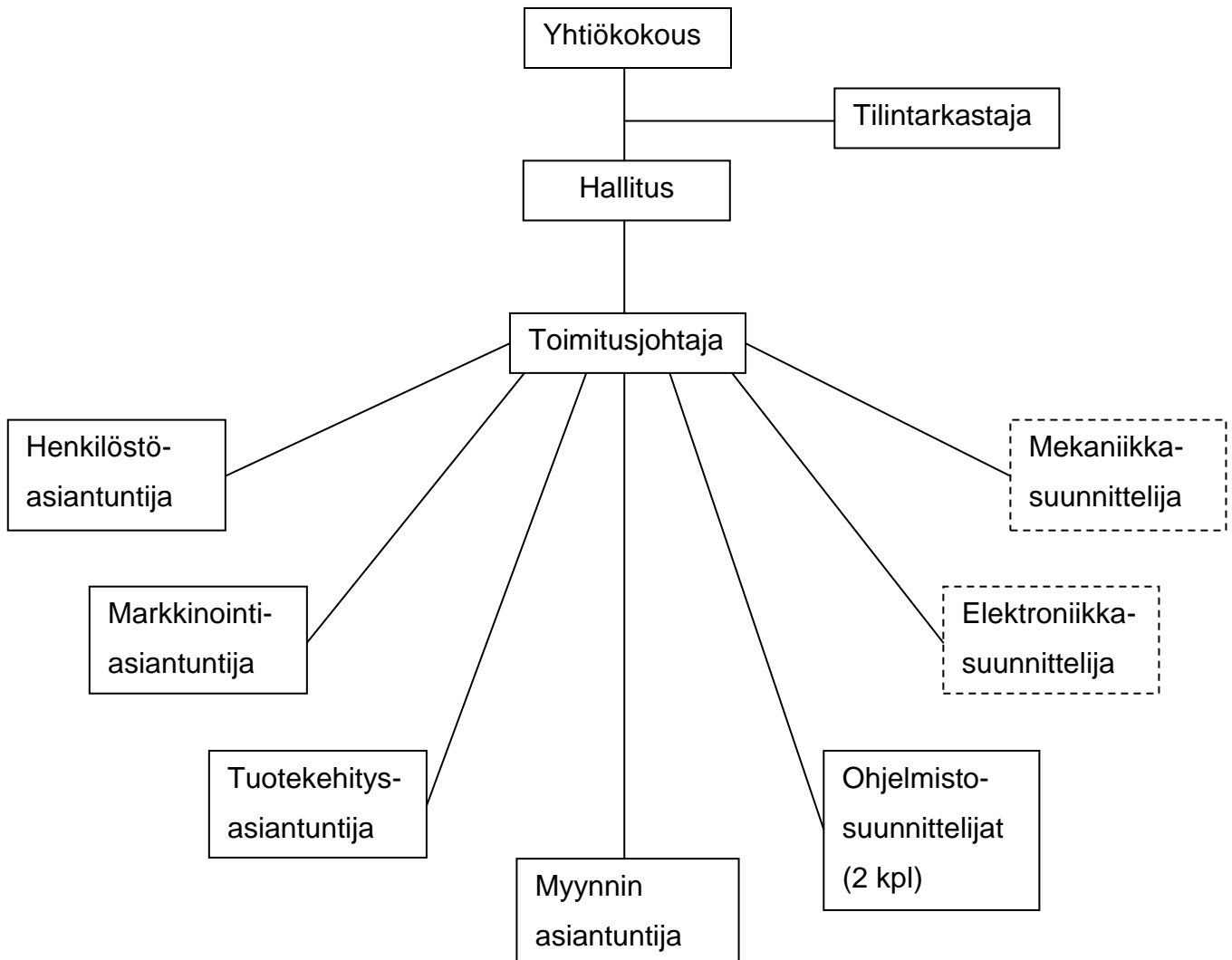
Tehtävänimike	Mekaniikkasuunnittelija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa SpoCo -rannelaitteen mekaniikkasuunnittelusta
Kuukausipalkka	2800 euroa
Koulutus	Insinööri (tietotekniikan koulutusohjelma)
Työkokemus	0–5 vuotta
Lisätietoja	Työsopimus on yhden vuoden määräaikainen sopimus, jonka perusteena on työtehtävän suorittamisen kertaluontoisuus

Tehtävänimike	Elektroniikkasuunnittelija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa SpoCo -rannelaitteen elektroniikkasuunnittelusta
Kuukausipalkka	2800 euroa
Koulutus	Insinööri (tietotekniikan koulutusohjelma)
Työkokemus	0–5 vuotta
Lisätietoja	Työsopimus on yhden vuoden määräaikainen sopimus, jonka perusteena on työtehtävän suorittamisen kertaluontoisuus

Tehtävänimike	Ohjelmistosuunnittelija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa SpoCo -rannelaitteen ohjelmistosuunnittelusta
Kuukausipalkka	2800 euroa
Koulutus	Insinööri (tietotekniikan tai hyvinvointiteknologian koulutusohjelma)
Työkokemus	0–5 vuotta
Lisätietoja	Tekee tiivistä yhteistyötä toisen ohjelmistosuunnittelijan kanssa, jotta ohjelmistot toimisivat saumattomasti yhdessä

Tehtävänimike	Ohjelmistosuunnittelija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa SpoCo -järjestelmien suunnittelusta
Kuukausipalkka	2800 euroa
Koulutus	Insinööri (tietotekniikan tai hyvinvointiteknologian koulutusohjelma)
Työkokemus	0–5 vuotta
Lisätietoja	Tekee tiivistä yhteistyötä toisen ohjelmistosuunnittelijan kanssa, jotta ohjelmistot toimisivat saumattomasti yhdessä

## SpoCo Oy:n organisaatiokaavio



## **SPOCO OY:N HENKILÖSTÖSUUNNITELMA, TIIVISTELMÄ**

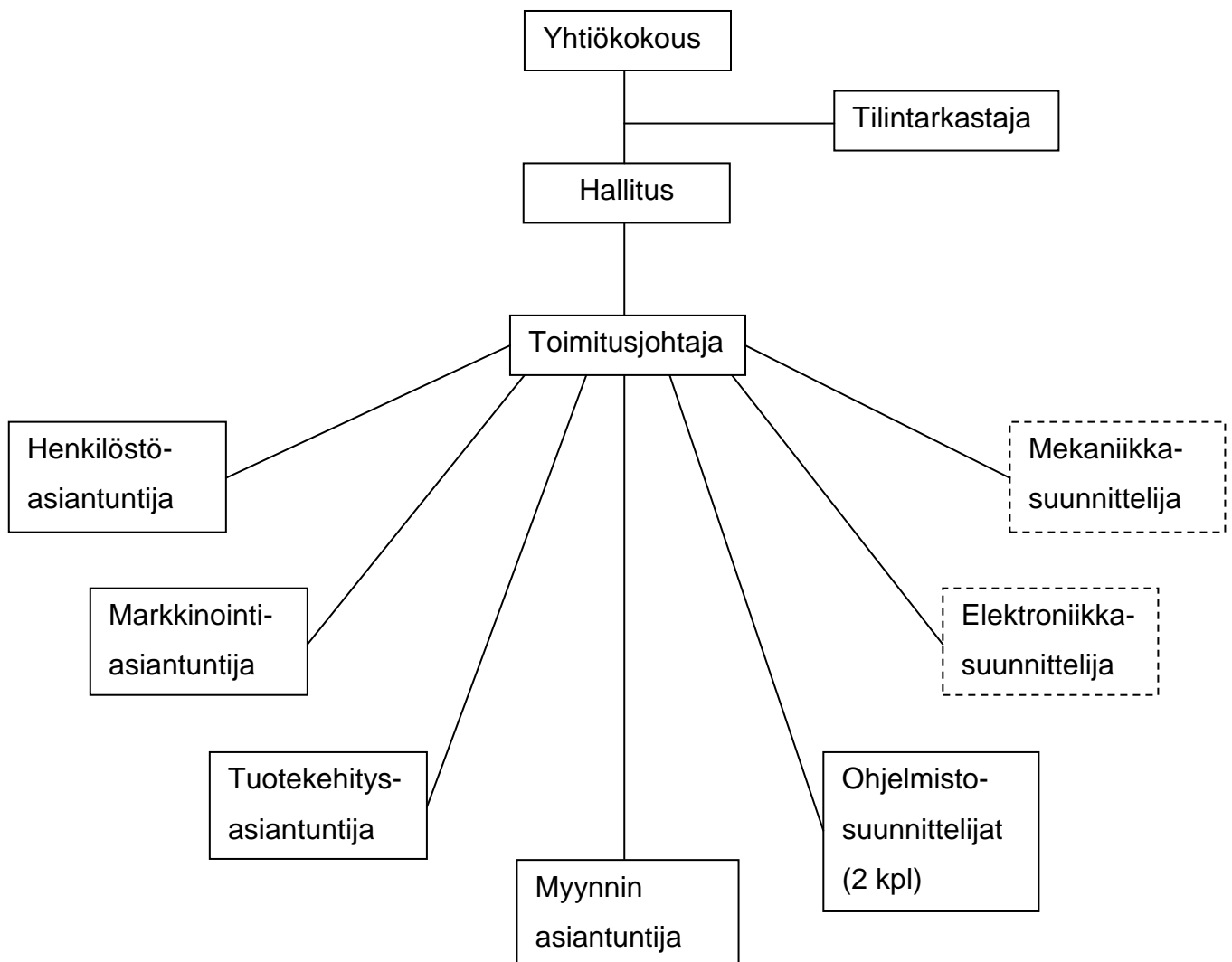
### **Määrä ja organisaatio**

Liiketoimintasuunnitelman mukaisesti SpoCo Oy:öön rekrytoidaan ensimmäisen toimintavuoden aikana kahdeksan henkilöä. Vaikka se ei ole henkilöstömääränä kovin suuri, se on kuitenkin melko mittava rekrytointiprosessi, joten huolellinen suunnittelu ja oikeanlaiset ajoitukset ovat erittäin tärkeitä prosessin onnistumisen kannalta. Rekrytoinnit jaetaan mahdollisimman tasaisesti koko vuoden ajalle, jotta kaikkiin pystytään paneutumaan perusteellisesti.

Koko henkilöstön rekrytointiin on varattu aikaa yhdeksän kuukautta, joka jaetaan edelleen kolmen kuukauden jaksoihin. Ensimmäisen jakson aikana yritykseen rekrytoidaan henkilöstöasiantuntija, jonka rekrytoinnista vastaa SpoCo Oy:n toimitusjohtaja. Tämän jälkeen vastuu rekrytoinneista siirtyy henkilöstöasiantuntijalle ja tarvittaessa voidaan hyödyntää myös ulkopuolisten tahojen apua. Toisen jakson aikana rekrytoidaan elektroniikka- ja mekaniikkasuunnittelijat sekä kaksi ohjelmistosuunnittelijaa, jotka ovat tärkeitä ydinliiketoiminnan kannalta. Kolmannen jakson aikana rekrytoidaan markkinointi- ja tuotekehitys- sekä myynnin asiantuntijat.

SpoCo Oy:n organisaatiokaaviossa organisaatio on kuvattu ylhäältä alaspäin. Ylempänä ovat organisaation toimielimet eli yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja sekä tilintarkastaja. Näiden jälkeen tulevat SpoCo Oy:n henkilöstö eli henkilöstö-, markkinointi-, tuotekehitys- ja myynnin asiantuntijat sekä elektroniikka-, mekaniikka- ja ohjelmistosuunnittelijat. Elektroniikka- ja mekaniikkasuunnittelijat on merkitty organisaatiokaavioon eri tavalla siksi, koska heillä on yhden vuoden määräaikainen työsopimus, muiden henkilöstön jäsenten työsopimusten ollessa toistaiseksi voimassaolevia.





KUVIO 1. SpoCo Oy:n organisaatiokaavio.

## Osaaminen

Työtehtävien sisällöt ja vaadittavat ominaisuudet on määritelty jokaisen tehtävänimikkeen osalta erikseen seuraavasti:

Tehtävänimike	Henkilöstöasiantuntija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa yrityksen henkilöstöhallinnosta, johon kuuluu esimerkiksi henkilöstötietojärjestelmän ylläpito, rekrytointi, palkitsemisjärjestelmän suunnittelu
Kuukausipalkka	3000 euroa
Koulutus	Tradenomi (liiketalouden koulutusohjelma) tai kauppatieteiden maisteri
Työkokemus	1–5 vuotta

Tehtävänimike	Markkinointiasiantuntija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa yrityksen markkinoinnista, johon kuuluu esimerkiksi markkinoinnin ja markkinointiviestintämateriaalien suunnittelu ja toteutus
Kuukausipalkka	3000 euroa
Koulutus	Tradenomi (liiketalouden koulutusohjelma) tai kauppatieteiden maisteri
Työkokemus	1–5 vuotta

Tehtävänimike	Tuotekehitysasiantuntija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa yrityksen tuotekehityksestä sekä tuote- ja palvelukokonaisuuksien toimivuudesta
Kuukausipalkka	3000 euroa
Koulutus	Tradenomi (liiketalouden koulutusohjelma) ja/tai insinööri (hyvinvointiteknologian koulutusohjelma)
Työkokemus	1–5 vuotta

Tehtävänimike	Myynnin asiantuntija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden myynnistä, uusasiakashankinnasta ja asiakassuhteiden ylläpidosta
Kuukausipalkka	3000 euroa
Koulutus	Tradenomi (liiketalouden koulutusohjelma)
Työkokemus	1–5 vuotta

Tehtävänimike	Mekaniikkasuunnittelija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa SpoCo -rannelaitteen mekaniikkasuunnittelusta
Kuukausipalkka	2800 euroa
Koulutus	Insinööri (tietotekniikan koulutusohjelma)
Työkokemus	0–5 vuotta
Lisätietoja	Työsopimus on yhden vuoden määräaikainen sopimus, jonka perusteena on työtehtävän suorittamisen kertaluontoisuus

Tehtävänimike	Elektroniikkasuunnittelija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa SpoCo -rannelaitteen elektroniikkasuunnittelusta
Kuukausipalkka	2800 euroa
Koulutus	Insinööri (tietotekniikan koulutusohjelma)
Työkokemus	0–5 vuotta
Lisätietoja	Työsopimus on yhden vuoden määräaikainen sopimus, jonka perusteena on työtehtävän suorittamisen kertaluontoisuus

Tehtävänimike	Ohjelmistosuunnittelija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa SpoCo -rannelaitteen ohjelmistosuunnittelusta
Kuukausipalkka	2800 euroa
Koulutus	Insinööri (tietotekniikan tai hyvinvointiteknologian koulutusohjelma)
Työkokemus	0–5 vuotta
Lisätietoja	Tekee tiivistä yhteistyötä toisen ohjelmistosuunnittelijan kanssa, jotta ohjelmistot toimisivat saumattomasti yhdessä

Tehtävänimike	Ohjelmistosuunnittelija
Työtehtävien kuvaus	Vastaa SpoCo -järjestelmien suunnittelusta
Kuukausipalkka	2800 euroa
Koulutus	Insinööri (tietotekniikan tai hyvinvointiteknologian koulutusohjelma)
Työkokemus	0–5 vuotta
Lisätietoja	Tekee tiivistä yhteistyötä toisen ohjelmistosuunnittelijan kanssa, jotta ohjelmistot toimisivat saumattomasti yhdessä

## Johtaminen

SpoCo Oy:ssä ei ole käytössä perinteistä hierarkkista johtamismallia ja ainoa johtaja-nimikkeellä toimiva henkilö on toimitusjohtaja. SpoCo Oy:ssä halutaan nimenomaan korostaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja jokaisen henkilökoh- taista vastuuta tavoitteiden saavuttamisessa. Kaikki henkilöstön jäsenet ovat siis toimitusjohtajan suoria alaisia. Toimitusjohtajalta vaaditaan sekä ihmisten että asioiden johtamisen taitoa ja hänen täytyy ymmärtää toimialaa ja sen lainalaisuuksia. Tämä luonnollisesti vaatii kokemusta kyseisellä alalla työskentelystä, kokemusta esimiehenä työskentelystä ja vankkaa koulutustaus- taa. Perspektiiviä SpoCo Oy:n kaltaisen yrityksen toimitusjohtajana toimimiseen

toisi luonnollisesti myös se, että kyseisellä henkilöllä olisi kokemusta samassa tilanteessa eli elinkaarensa alkuvaiheessa olevassa yrityksessä toimimisesta.

SpoCo Oy:n kaltaisella pienellä yrityksellä ei ole ensimmäisten toimintavuosien aikana mahdollista tarjota kovinkaan kattavia palkitsemisjärjestelmiä, mutta tulevaisuutta ajatellen palkitsemisen muotojen suunnitteleminen on aloitettava hyvissä ajoin. Sisäiseen motivaatioon halutaan vaikuttaa esimerkiksi henkilöstöllä teetettävien henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien avulla. Työyhteisön sisällä pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja henkilöstöä kannustetaan huolehtimaan myös omasta hyvinvoinnistaan. Ulkoiseen motivaatioon eniten vaikuttava palkkaus pyritään alusta alkaen pitämään kilpailukykyisenä.

Työn onnistumisen arviointi perustuu henkilöstölle määritettyihin tavoitteisiin, myös aineellisen palkitsemisen muodot ovat vahvasti sidoksissa niihin. Mikäli henkilöstö ylittää heille asetettuihin tavoitteisiin, he saavat kaksi kertaa vuodessa tulospalkkion, joka on 10 prosenttia kuukausipalkasta. Välillisesti aineellisiin palkkioihin voidaan lukea esimerkiksi lisäkoulutukset, joita ei kuitenkaan ensimmäisten toimintavuosien aikana vielä järjestetä. Henkilöstön on kuitenkin hyvä tietää, että yritys on tulevaisuudessa valmis osallistumaan esimerkiksi koulutuskustannuksiin.

Koska aineellisen palkitsemisen muodot ovat ensimmäisinä toimintavuosina hieman taka-alalla, on syytä kiinnittää sitäkin enemmän huomiota aineettoman palkitsemisen keinoihin. Kun luodaan avointa työilmapiiriä, ovat palaute, kannustus ja kiitoksen saaminen siinä yhteydessä erittäin tärkeitä asioita. Kun tämä toimintamalli otetaan käyttöön heti alusta alkaen, työyhteisöstä voi muotoutua hyvin tiivis ja lämminhenkinen. Luottamus on hyvin tärkeä elementti toimivan työyhteisön luomisessa ja myös SpoCo Oy:ssä luotetaan siihen, että jokainen henkilöstön jäsen antaa oman panostuksensa menestyksen eteen. On kuitenkin tärkeää, että henkilöstölle annetaan sekä johdon taholta että työyhteisön kesken kaikki mahdollinen tuki ja apu työtehtävien hoitamiseen. Positiivista palautetta pyritään antamaan mahdollisimman paljon ja rakentavaa kritiikkiä silloin, kun asiat eivät suju odotusten mukaisesti. Tärkeää on, että

epäonnistumisten yhteydessä käydään läpi niiden syyt, jotta seuraavalla kerralla voidaan pyrkiä parempaan lopputulokseen.

## **Henkilöstöbudjetointi**

SpoCo Oy:n henkilöstöbudjetit on laadittu kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle. Jokaisen toimintavuoden henkilöstökustannukset on jaettu budjetissa kahdelle samanpituiselle ajanjaksolle, johtuen siitä, että esimerkiksi palkkakustannuksien vaihtelevuutta voidaan näin seurata paremmin. Henkilöstöbudjeteissa on otettu huomioon hallituksen varsinaisten jäsenten, hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan palkkiot, henkilöstön palkat ja henkilöstösivukulut, jotka on laskettu mukaan myös toimielinten palkkioihin.

Työnantajan lakisääteisiin sosiaalivakuutusmaksuihin eli henkilöstösivukuluihin kuuluvat sosiaaliturvamaksu, työeläke-, työttömyys-, tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Vuonna 2012 sosiaaliturvamaksun suuruus on 2,12 prosenttia, työeläkemaksun keskimäärin 17,35 prosenttia ja työttömyysvakuutusmaksun 0,80 prosenttia. Tapaturmavakuutuksen suuruus vaihtelee työn vaarallisuuden ja toimialan mukaan 0,30–8,00 prosentin välillä ja ryhmähenkivakuutusmaksun suuruus on keskimäärin 0,072 prosenttia. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera 2012, hakupäivä 25.3.2012; Verohallinto 2011, hakupäivä 18.4.2012.)

Koska tapaturmavakuutuksen suuruudesta eri aloilla ei löytynyt tarkkaa tietoa, laskettiin tapaturmavakuutus kaikille SpoCo Oy:n henkilöstön jäsenille yhden prosentin suuruisena. Tämä johtuu siitä, että SpoCo Oy:n työtehtäviä ei voida katsoa kovin vaarallisiksi, eikä tapaturmavakuutuksen määrä näin ollen voi olla kovin suuri.

Hallituksen jäsenten kokouskohtainen palkkio on 200 euroa, hallituksen puheenjohtajan 800 euroa ja toimitusjohtajalle maksetaan palkkiota 4000 euroa kuukaudessa. Liiketoimintasuunnitelmaa varten tehtyjen selvitysten perusteella SpoCo Oy:n henkilöstön palkat ovat keskimäärin 3000 euroa kuukaudessa. Työtehtäväkohtaisen palkat on määritetty työtehtävien kuvauksissa (liite 1) erik-

seen. Asiantuntija-nimikkeellä toimivilla työntekijöillä on hieman korkeampi palkka kuin suunnittelija-nimikkeellä toimivilla. Tämä johtuu siitä, että ensin mainituilta vaaditaan vähintään yhden vuoden työkokemusta, joka vaikuttaa palkkaan korottavasti.

Ensimmäisen toimintavuoden ensimmäisellä puoliskolla henkilöstökustannukset ovat melko pienet, sillä tässä vaiheessa yritykseen on palkattu ainoastaan henkilöstöasiantuntija. Kustannukset siis muodostuvat hänen palkastaan sekä toimielinten palkkioista. Toisella puoliskolla kustannukset hieman nousevat, sillä heinäkuun alussa alkaa elektroniikka-, mekaniikka- ja ohjelmistosuunnittelijoiden työsuhteet ja lokakuun alussa markkinointi-, tuotekehitys- ja myynnin asiantuntijoiden työsuhteet.

*TAULUKKO 1. SpoCo Oy:n henkilöstöbudjetti, 1. toimintavuosi.*

<b>Kustannuslaji</b>	<b>Tammikuu– Kesäkuu</b>	<b>Heinäkuu– Joulukuu</b>
Hallituksen jäsenten palkkiot sivukuluineen	3640,26	3640,26
Hallituksen puheenjohtajan palkkiot sivukuluineen	2912,21	2912,21
Toimitusjohtajan palkkiot sivukuluineen	29 122,08	29 122,08
Palkat	18 000,00	112 200,00
Henkilöstösivukulut:		
Sosiaaliturvamaksut	381,60	2378,64
Työeläkemaksut	3123,00	19 466,70
Tapaturmavakuutusmaksut	180,00	1122,00
Työttömyysvakuutusmaksut	144,00	897,60
Ryhmähenkivakuutusmaksut	12,96	80,78
<b>Yhteensä</b>	<b>57 516,11</b>	<b>171 820,27</b>

Toisen toimintavuoden ensimmäisellä puoliskolla henkilöstökustannukset ovat korkeimmillaan, koska tämän ajanjakson kustannukset muodostuvat kaikkien kahdeksan työntekijän palkkakustannuksista sekä toimielinten palkkioista. Elektroniikka- ja mekaniikkasuunnittelijoiden työsuhde päättyy kesäkuun viimeisenä päivänä, joten toisen toimintavuoden toisella puoliskolla kustannuksiin sisältyy enää kuuden työntekijän palkkakustannukset sekä toimielinten palkkiot sivukuluineen. Kolmantena toimintavuonna henkilöstön määrässä ei tapahdu enää muutoksia, joten myös henkilöstökustannukset pysyvät samansuuruisina koko vuoden ajan.

*TAULUKKO 2. SpoCo Oy:n henkilöstöbudjetti, 2. toimintavuosi.*

<b>Kustannuslaji</b>	<b>Tammikuu– Kesäkuu</b>	<b>Heinäkuu– Joulukuu</b>
Hallituksen jäsenten palkkiot sivukuluineen	3640,26	3640,26
Hallituksen puheenjohtajan palkkiot sivukuluineen	2912,21	2912,21
Toimitusjohtajan palkkiot sivukuluineen	29 122,08	29 122,08
Palkat	139 200,00	105 600,00
Henkilöstösivukulut:		
Sosiaaliturvamaksut	2951,04	2238,72
Työeläkemaksut	24 151,20	18 321,60
Tapaturmavakuutusmaksut	1392,00	1056,00
Työttömyysvakuutusmaksut	1113,60	844,80
Ryhmähenkivakuutusmaksut	100,22	76,03
<b>Yhteensä</b>	<b>204 582,61</b>	<b>163 811,70</b>



TAULUKKO 3. SpoCo Oy:n henkilöstöbudjetti, 3. toimintavuosi.

Kustannuslaji	Tammikuu– Kesäkuu	Heinäkuu– Joulukuu
Hallituksen jäsenten palkkiot sivukuluineen	3640,26	3640,26
Hallituksen puheenjohtajan palkkiot sivukuluineen	2912,21	2912,21
Toimitusjohtajan palkkiot sivukuluineen	29 122,08	29 122,08
Palkat	105 600,00	105 600,00
Henkilöstösivukulut:		
Sosiaaliturvamaksut	2238,72	2238,72
Työeläkemaksut	18 321,60	18 321,60
Tapaturmavakuutusmaksut	1056,00	1056,00
Työttömyysvakuutusmaksut	844,80	844,80
Ryhmähenkivakuutusmaksut	76,03	76,03
Yhteensä	163 811,70	163 811,70